

LE SECTEUR INFORMEL,
MICRO-ENTREPRISE ET PHILOSOPHIE COOPERATIVE

Université de Sherbrooke
Mémoire
Présenté à
L'Université de Sherbrooke
Comme exigence partielle
de la maîtrise en coopération

par Jean Robert Lombardi

Bacc. en psycho-sociologie de la communication

I
826

Mai 1987

TABLE DES MATIERES

	PAGE
Avant-propos	ii
Introduction	1
I. <u>Première partie: Le secteur informel</u>	
1.0 Historique et cadre conceptuel	18
1.1 Une approche dialectique	21
1.2 Les activités informelles: une réponse à la dynamique des besoins nouveaux	
1.2.1 Réactions psycho-sociales	29
1.2.2 Ce à quoi les activités informelles répondent	31
1.2.3 Une logique de fonctionnement proche des formes d'organisation traditionnelles ..	32
1.3 Critères définissant l'informel	
1.3.1 au niveau de repérage statistique	36
1.3.2 au niveau de l'unité de production	36
1.3.3 au niveau des revenus	37
1.3.4 au niveau du travail	37
1.3.5 au niveau de l'organisation sociale et juridique	37
1.3.6 au niveau des conditions de vie	38
1.4 Appréciation de ces critères	38
1.5 Les premiers jalons vers la notion d'entrepre- neurship	40

II	<u>Seconde partie: Importance de la micro-entreprise dans l'économie des pays du Tiers Monde</u>	42
2.0	La micro-entreprise: définition du concept	44
2.1	Intérêt récent pour la promotion de la micro- entreprise	46
2.2	Typologie des activités de la micro-entreprise	
2.2.1	Les prestations de services	50
2.2.2	Les services d'entretien et de répara- tion	51
2.2.3	Les production de biens	52
2.2.4	Les petits commerçants et les transpor- teurs	55
2.3	Les micro-entreprises et les conditions de reproduction	57
2.4	La micro-entreprise, outil de promotion socio- économique de la condition féminine	65
2.5	Facteurs contraignant l'émergence et l'expansion de la micro-entreprise	67
2.6	Les programmes d'assistance destinés aux micro- entreprises	69
2.6.1	L'élaboration d'un programme d'assistan- ce	71
2.6.2	Services d'appoints environnementaux à la micro-entreprise	76
2.7	Illustration typique de l'impact d'un programme de crédit destiné aux petits entrepreneurs	77
2.7.1	au Honduras	77
2.7.2	en Colombie	78
2.8	Questions pertinentes à "l'interface coopéra- tive"	80

III. Troisième partie: Interface micro-entreprise et philosophie coopérative

3.0 Quelques considérations générales	83
3.1 Résoudre le pseudo-paradoxe de la promotion individuelle versus collective	86
3.1.1 des facteurs préalables	88
3.1.2 limitations à la dimension coopérative .	96
3.2 Les raisons principales pour les échecs des coopératives	99
3.2.1 Cas d'une coopérative de sculpteurs du Kenya	100
3.2.2 Commentaires concernant l'option coopérative	101
3.3 Unité de la forme d'entreprise et pluralité des catégories d'entrepreneurs	106
3.3.1 un approche intégrée du développement du secteur informel	112
3.3.2 présentation d'une activité réorganisée et coopérativisée: le cas des fabricants de tuiles et de briques de Bezerros	114
3.4 L'apport coopératif aux micro-entreprises	122
3.4.1 Privilégier l'intervention auprès des petits groupes	125
3.4.2 Adapter le modèle coopératif	128
Conclusion	133
Bibliographie	137

Annexes

- A) Pieter Van Dijk - Les petites entrepreneurs de Quadaugou.
- B) Fondation Léger - La voix de Karité.
- C) Ademi's income generation potential
- D) Manila community services
- E) Accion international/Aitec
- F) Trickle UP program
- G) Marshall, Tiller, micro-enterprise profile
- H) Role of coopérative in micro-enterprise and small-scale development - Co-operative Union of Canada.

Résumé

Le présent document constitue une réflexion sur de nouvelles avenues d'une philosophie coopérative, tablant sur le potentiel du secteur informel par le biais du développement des micro-entreprises.

La connaissance des lois de fonctionnement du secteur informel jettera une compréhension plus nuancée sur le rôle de la micro-entreprise dans les pays en voie de développement et son aptitude à s'articuler autour du mode coopératif comme agent socio-économique.

Cette réflexion se veut le prolongement de la réorientation de politique du Ministère des relations extérieures que Mme Monique Vézina annonça le 13 juin '86.

"On ne peut pas faire de l'aide au développement international sans passer par la base."
et "...Le maître d'oeuvre de tout projet de développement sur le terrain, c'est le conseil du village, le paysan, ou le petit entrepreneur. Notre philosophie s'appuie sur le dynamisme des populations"
(1)

(1) La Presse, "L'aide au développement international doit passer par la base", 14 juin '86, page A14.

AVANT-PROPOS

Le secteur informel est une vaste économie de marché qui s'est développée dans les cités et villes du Tiers-Monde sans l'apport de modèles économiques importés, subventions gouvernementales ou aide étrangère. Sa croissance tenace, malgré les énormes obstacles, révèle au terme "entreprises libres", un sens nouveau.

En dépit de variations en terme de taille, de types d'entreprises et de niveau de sophistication, toutes les micro-entreprises sont intensives en travail de petite échelle et habituellement de propriété et d'opération familiales. Les investissements en capital sont minimaux et les entreprises dépendent presque exclusivement des ressources et des marchés locaux.

La majorité des transactions du secteur informel s'effectue à l'extérieur du courant économique national formel. Elles ne sont pas taxées, licenciées, inspectées ou comptabilisées dans les revenus nationaux. Cependant, elles sont indispensables à des millions d'humains pour qui le marché est l'ultime déterminant de leur survie, ne jouissant d'aucune protection en allocations gouvernementales ni d'accès au crédit formel des institutions financières.

Le présent essai tentera d'apprécier les atouts et carences du modèle coopératif à l'intérieur de ce secteur économique d'importance, par le biais du développement des micro-entreprises dans le Tiers-Monde. Y a-t-il un paradoxe d'y voir une coopérativisation de certains champs d'activités informelles? L'implantation et le développement coopératif sous-tendent une formalisation des rapports d'activités des membres, ne serait-ce que juridique et légale. Comment concilier la philosophie coopérative à ce qui est de par nature souterrain et en marge du "formellement reconnu"?

En terminant j'aimerais remercier M. Jean Guy Latulipe et M. Jean Brodeur pour les encouragements et leurs commentaires tout à fait pertinents sur l'orientation de la recherche.

Un mot de gratitude à l'Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale pour leur contribution financière à cette recherche.

Jean Robit / om Jardi

INTRODUCTION

L'intérêt relativement récent du concept "d'économie informelle" a généré une littérature considérable. Parmi les toutes premières contributions d'études sur le sujet, des survols d'ordre théorique et empirique remontent des missions du Bureau International du Travail, effectuées par Reynald et Hart en 1971.

Ces contributions ont stimulé des modifications et des raffinements considérables aux secteurs de biens et services, bazars traditionnels, au non-structuré, l'intermédiaire comme proposition alternative de substitution, ou compléments au concept du secteur d'économie informelle.

Un peu plus tard, certains chercheurs ont questionné la pertinence du terme "secteur": cet assemblage de familles clairement hétérogènes, de firmes et de brocanteurs itinérants peut-il être accepté d'emblée comme appartenant au secteur informel?

Afin de délimiter l'aire conceptuelle, on adopte généralement le point de vue de Sandbrook et Arn dans leur étude compréhensive d'Accra. Reconnaisant d'autre part une certaine disparité analytique du terme, ils préconisent

l'utilisation du concept du secteur informel comme étant "une main-d'oeuvre corvéable".

Sur un plan économique, la seule théorie dont on disposait jusqu'à une époque récente pour expliquer les disparités perçues dans les économies en développement, était celle de l'approche dualiste, qui mettait l'accent sur les différences structurelles existant entre les différents secteurs clefs de l'économie. Les modèles d'économie dualiste de Lewis, Jorgenson, de Fei et Ranis, ont ainsi contribué à développer un système économique dichotomique, fondé sur des critères d'utilisation des technologies, de productivité de main-d'oeuvre et de capital, de caractéristiques démographiques, etc. Ces modèles ont largement été sollicités pour expliquer les transformations intervenant dans les économies des pays en voie de développement. D'une manière générale, ces modèles opposent l'activité traditionnelle fondée sur le travail et la terre, à l'activité moderne à base de capital et de travail; ils débouchent sur des classifications de types rural / agricole / traditionnel et urbain / industriel et moderne.

Il est à noter qu'une utilisation ou référence à des sources d'assemblages conceptuels différentes, sera le cheminement retenu ici, à cause de la complexité de ce secteur

économique. Les auteurs H. Cong, H. Lamicq, C. Maldonado et C. Meunier estiment qu'il est inutile, voire même stérile de chercher à définir le secteur informel et ses caractéristiques. Selon eux, il n'existe qu'en relation avec le secteur formel, dont il est le sous-produit et qui leur assigne son champ d'action et des fonctions utiles du point de vue du pôle dominant de l'économie.

Bien que difficile à circonscrire, en raison de sa complexité et de son hétérogénéité, le secteur non structuré (informel) reste cependant opérationnel. Il est le cadre d'activités qui relèvent du secteur moderne, du secteur traditionnel rural et contribue favorablement à la création d'emplois, à la formation de la main-d'oeuvre et à la satisfaction des besoins essentiels des populations urbaines par les biens et services qu'il génère.

L'originalité du présent essai

Il nous apparaît intéressant de tenter d'établir quelques pistes de réflexion et d'y vérifier les inter-faces conceptuelles suivantes:

- a) Secteur économique informel (non structuré)
- b) L'importance de la micro-entreprise du Tiers-Monde

c) Incidences et complémentarités en regard de la philosophie coopérative

D'autre part, comment s'effectuent les jonctions entre les secteurs modernes d'activités et ceux dits traditionnels, appartenant aux activités économique souterraines?

Une autre question, elle aussi d'intérêt, concerne l'appréciation de l'impact en terme d'émergence, d'essor et de rentabilité pour ces secteurs informels d'activités économiques en regard avec la philosophie et les objectifs du coopérativisme.

Une attention sera portée sur le développement des micro-entreprises (small scale enterprises), comme vecteurs privilégiés d'un développement socio-économique authentique, toujours dans la sphère des activités économiques dites informelles.

Comme le souligne Portes (1):

"Finally, we may consider the definition of informal economy as a set of autonomous economic enterprises ... there is several criteria employed by this perspective to distinguish formal from informal

(1) Portes, A., The informal sector, definition, controversy and relation to national development in Monthly Review VII, 1, Summer 1983, pp. 151-174.

productive units.

Size is the most common one, with the self-employed and "Small" enterprises assigned to the informal sector. Other criteria are capital investment, technology and levels of productivity. Each of the criteria is subject to objections..."

L'économie souterraine implique par définition, une certaine rupture plus ou moins importante de l'ordre juridique et, en conséquence, toutes les activités que comporte le sous-système ce système se situant à la limite des frontières de la légalité, et assez souvent, au-delà.

Ainsi, des recherche portant sur les "marginaux", élargie à l'ensemble des Pays du Tiers-Monde en voie d'industrialisation, ont permis d'identifier des sous-ensembles économiques composés de réseaux intégrés de production et de commercialisation, liés parfois aux villages ruraux et à l'industrie urbaine. Les dits "marginaux" apparaissent non pas comme une population isolée et déracinée ayant de faibles liens avec l'environnement économique, mais comme les agents de ces sous-systèmes.

A son tour, le système appelé "secteur informel" apparaît, quant à lui, comme un composant essentiel du modèle d'industrialisation périphérique. Il s'agit d'une sorte d'économie souterraine qui constitue un facteur d'é-

quilibre et d'intégration sociétal dans un processus de développement qui ne peut pas reproduire l'expérience des sociétés industrielles:

"Dans ce sens, le "secteur informel" est en rapport fonctionnel avec les formes particulières de l'accumulation dans le Tiers-Monde. L'impact de la crise sur l'Afrique en particulier, n'a fait que renforcer les liens entre le secteur informel et le processus d'accumulation périphérique au moment même où la question de l'Economie Souterraine" se pose à nouveau dans les pays industriels." (1)

De plus, si la coopérativisation des moyens de production, de commercialisation et des biens et services fut une réponse aux poussées sauvages du capitalisme, nous assistons encore ici aux contradictions du développement concurrentiel du secteur non structuré, sans frein ni limite, que bien souvent l'Etat exerce par ses politiques en matière de développement économique, accentuant la dépendance et plus simplement la disparition d'unités productives. On n'a qu'à penser au sort des artisans traditionnels, qui malgré certains efforts de regroupement, voient leur part de marché glisser vers d'autres agents économiques moins qualifiés (1a), et de plus, encouragés par les mesures gouvernementales.

(1) Voir Moises Ikonikoff et Silvia Sigal, Armée de réserve, marginalité et secteur informel in Revue Tiers-Monde, t. XXI no. 82, avril-juin 1980, p. 433.

Pour Jacques Charmes (2), le cercle est donc vicieux qui oppose les objectifs d'emploi à l'accumulation du capital.

Concernant le secteur de l'artisanat et du petit commerce, il mentionne:

"Ainsi, la structuration de l'artisanat et du petit commerce et la réglementation de la concurrence qui y règne ont toute chance de provoquer des effets négatifs sur l'emploi, si l'on suppose bien entendu, que cette réglementation a les moyens de son application... Dans une économie où les objectifs d'emploi sont prioritaires, le développement d'industries à fort coefficient de main-d'oeuvre apparaît comme un préalable nécessaire à la structuration de l'artisanat. Cette structuration n'intervient en effet que lorsque l'industrie fournit suffisamment d'emplois pour décongestionner le secteur artisanal et, par voie de conséquence, y relever la productivité et les taux de rémunération et de profit.

De manière contradictoire dans une économie de type libéral, la structuration de l'artisanat est un préalable également nécessaire pour que des capitaux viennent s'investir dans les branches à fort coefficient de main-d'oeuvre: car ces industries pourvoyeuses d'emplois, ne sont pas indépendantes du secteur artisanal; elles en sont au contraire intimement liées."

(1a) Comprendre: sans racines avec l'environnement, i.e., exogène ou encore "Export Oriented".

(2) Charmes, Jacques: les contradictions du développement du secteur non structuré - in Revue Tiers-Monde no. 82, avril-juin 1982, p. 324.

Position du problème

Les activités économiques relevant du secteur informel sont règle générale le lieu d'une concurrence effrénée et c'est donc par opposition au principe de concurrence que réside l'intérêt de cette étude. Le potentiel d'émergence coopératif de l'économie souterraine par champs d'activité semble mériter une amorce de réflexion.

Comme on le sait, l'Afrique est le théâtre d'essais associationnistes multiples depuis une trentaine d'années avec des résultats discutables: ce qui pose le rôle de l'Etat comme responsable de l'étendue et de l'importance du secteur informel, à notre avis, couplé au phénomène des échanges inégaux, de la multinationalisation des économies monde et sous-tendu par le vecteur colonial et/ou néo-colonial.

Pour Marc Penouil ⁽¹⁾, le problème du développement naît de la rencontre de deux types de sociétés: d'un côté, la société de l'outil, édifiée autour de structures familiales de vie et de production, utilisant peu de capital, privilégiant la couverture des besoins par le groupe, inté-

(1) Penouil, Marc, "Activités informelles", le processus de transition dans les économies en voie de développement, in Culture et Développement, p. 320.

grant et protégeant l'individu dans le groupe; de l'autre côté, la société de la machine, édifiée autour de l'entreprise, très capitalistique, tournée vers le marché, isolant l'individu dans la masse. Penouil propose le terme "activités de transition" au lieu d'activités informelles ou non-structurées.

Il explique que les activités informelles sont une réponse d'adaptation à cette dynamique des besoins nouveaux. Elles permettent en même temps aux individus de conserver les anciens comportements et une partie de leurs anciens modes de vie. - "Vin nouveau dans une outre ancienne: les activités informelles, synthèse du passé et présent" (p. 320).

PROCESSUS TRANSITIONNEL IMPOSE?

Peu importe, puisqu'il faut composer désormais avec ces secteurs "souterrains" par une stratégie politique, sociale et économique claire et même pour plusieurs auteurs, privilégier ces secteurs qui génèrent, il faut le dire, la majorité des "emplois et revenus" pour des millions d'hommes, de femmes et d'enfants.

Ce qui nous amènera à scruter d'un peu plus près le rôle de la micro-entreprise oeuvrant dans ces secteurs selon certaines variables compatibles avec la philosophie (idéologie) coopérative.

Intérêt théorique et pratique de l'étude:Au plan socio-historique:

"L'Afrique a aussi ses lumières dont parlent honnêtement tous ceux qui ont bien voulu se pencher sur elle avec intelligence et amour. Elle a notamment le culte de la solidarité qui trouve son expression la plus totale dans la forme même de sa vie traditionnelle, la vie communautaire. La mentalité africaine, qui est une mentalité collective, est un facteur psychologique dont l'intervention oriente la vie du sujet vers un altruisme complet par l'oubli total de soi" (1).

(1) Dia, Mamadou, Contribution à l'étude du mouvement coopératif en Afrique noire, in Présence africaine Paris, 1952, p. 9.

Considérant le développement d'activités informelles comme une réponse adaptative aux pressions environnementales et une spécificité ethno-culturelle des populations du Sud en particulier, d'organisation socio-économique, nous reprenons la thèse de Michel Saillant (1), à savoir que:

"...la coopérative est une des modalités de régulation des déséquilibres des systèmes Homme et Société dans la réalisation des besoins économiques. C'est dans ce sens que la coopérative est une nécessaire utilité puisqu'elle apporte un élément indispensable dans la résolution des déséquilibres réciproques."

Un des facteurs contribuant à l'expansion d'activités informelles provient, entre autres, de la logique concurrentielle, laissant derrière elle des zones à l'abandon par manque de rentabilité. Cette "interface d'interdépendance" produit un effet d'asservissement des activités économiques d'entretien au système économique dominant.

Le secteur informel se voit désigné comme agent d'entretien de ces zones économique laissées à l'abandon et joue un rôle fonctionnel, tout comme les première mailles d'un tissage.

(1) Saillant, Michel: Théorie pure de la coopérative, coopérative d'information et d'édition mutualiste, Paris, 1984, p. 22.

Voilà succinctement, à notre avis, un des nombreux intérêts d'ordre pratique et théorique de l'étude.

En rapport avec les pratiques coopératives

La tendance associationniste de l'Afrique antique la destinait indubitablement à la coopération. Mais il faut bien dire que les conditions économiques et sociales dans lesquelles vivait l'homme africain constituaient autant de limitations au développement de l'idée coopérative, tout au moins dans sa conception rockdalienne. Ainsi, au sens moderne du mot, la coopérative apparaît bien comme une association de défense des intérêts des travailleurs contre leurs exploitants.

En simplifiant à outrance, comment le secteur informel, de manière globale, en coopérativisant certains champs d'activités, peut faire un contrepoids dynamique au secteur formel de l'économie, s'appuyant et mettant à profit la micro-entreprise, psycho-socialement plus apte à créer des effets d'entraînement endogènes de développement socio-économique.

La pratique coopérative Tiers-Mondiste s'est appuyée sur des concepts tels que le développement rural intégré et

la multifonctionnalité de ses opérations, afin de garantir une implantation viable pour ses membres; elle s'est appuyé également sur la caution solidaire de ses adhérents. Elle a donc eu une "FONCTION FORMALISANTE" des activités économiques, et de là, un taux de succès mitigé auprès des populations et collectivités impliquées.

L'utopie naîtrait-elle de la création de réseaux coopératifs informels des activités économiques... où l'Etat n'aurait pour fonction logistique que de faire émerger bureaucratiquement les initiatives populaires prolétarisées?!

Pour Claude Vienney, il existe deux enjeux majeurs concernant la place et le rôle des coopératives dans le développement du Tiers-Monde; d'une part, une capacité de transformation de l'économie traditionnelle, c'est-à-dire:

"...d'extraction et de ré-insertion d'un certain nombre d'éléments constitutifs des combinaisons productives et des systèmes d'échanges dans les ensembles modernisés."

d'autre part:

"...une capacité de réengagement dans l'appareil productif interne des ressources mobilisées, grâce à des relations économiques avec l'extérieur." ⁽¹⁾

(1) Vienney, Claude: Socio-économie des organisations coopératives, tome 2, coopérative d'information et d'édition mutualiste, Paris, 1984, p. 22.

Par ailleurs, les jonctions qu'opèrent les micro-entreprises dans le secteur non-formel (non structuré) des activités économiques, "concernant les oppositions et complémentarités entre tradition et modernité d'une part, et d'autre part, dépendance extérieure et indépendance des modèles de croissance" (1), positionnent adéquatement croyons-nous, si et seulement si, la place et le rôle de ces micro-entreprises coopératives s'agencant dialectiquement par leur COMBINAISON appropriée.

La question posée: le secteur informel s'y prête-t-il globalement? Nous abordons donc ici l'interface relevant de la philosophie coopérative et son environnement.

En rapport avec la philosophie de la coopération

Dans les économies du Tiers-Monde (en voie de développement, sic.), les plans de transformations élaborés par les Pouvoirs Publics, et dont la réalisation est confiée à des Agences Gouvernementales ou à des Sociétés d'économie mixte, projettent d'extraire certaines activités des ensembles traditionnels (informels), dont elles font partie pour les relier à des ensembles modernisés et faire fonctionner un processus cumulatif de croissance.

(1) IDEM.

A première vue, les comportements d'entrepreneurs que l'on a désiré susciter de manière formelle, semblent s'être cantonnés majoritairement à des activités économiques de nature informelle.

Vienney résume ainsi le dilemme:

"...Or, par contraste, une caractéristique structurelle des économies du Tiers-Monde sous-développé, est de comporter des sous-ensembles d'activités-acteurs mal articulés, ou reliés de manière telle que leur fonctionnement, au lieu de permettre le développement de processus cumulatifs de croissance, se heurte à des blocages ou engendre ce que l'on appelé des "processus de croissance perverse" (1).

Le rôle interventionniste de l'Etat se vérifie par exemple dans les regroupements d'artisans en coopératives de producteurs et la littérature démontre le désenchantement qui s'en suivit. Les tentatives étatiques de "quadrillage" des forces ou unités productives, n'accentuent que la gestion pléthorique et la capacité des unités à réagir efficacement aux perturbations du champ d'activité économique; turbulences que l'Etat alimente par la nature de ses politiques socio-économiques.

En somme, théoriquement, la formule coopérative se

(1) op. cité, p. 260.

prête-t-elle à la nature informelle des activités économiques? Nous identifierons les complémentarités et difficultés d'applications de la formule.

Approche retenue

A partir d'un recensement de la littérature, nous appuyerons notre démarche sur des monographies, études de cas, compte-rendus. La recherche en est une de nature exploratoire et emploiera, de façon typique, des dispositifs tels que l'analyse de contenu dans un effort de systématisation du matériel qualitatif. Des comparaisons et réflexions découlant de la problématique, un certain nombre d'hypothèses et des indices (1).

Un schéma de nature heuristique d'interprétation, devrait permettre une confrontation entre le modèle d'analyse conceptuelle (élaboré lors de la position du problème), et d'autre part, les résultats qui furent rapportés par la littérature. Dans cette démarche, l'univers conceptuel englobe les indicateurs sociaux, qui sont dans une certaine mesure, le cadre d'analyse (couplé aux indicateurs économiques et politiques) et le cadre d'interprétation.

(1) Chaque dimension a un certain nombre d'indicateurs.

Ce type d'approche nous laisse, croyons-nous, une liberté de manoeuvre pour affiner en cours de route les secteurs d'activités économiques par exemple, que nous privilégierons. Il en va de même pour les aires géographiques retenues, qui seront fonctions de l'abondance et de la pertinence des textes retenus.

LE SECTEUR INFORMEL, MICRO-ENTREPRISE

ET PHILOSOPHIE *coopérative*

Première partie

	page
1.0 Historique et cadre conceptuel	18
1.1 Une approche dialectique	21
1.2 Les activités informelles: une réponse à la dynamique des besoins nouveaux	
1.2.1 Réactions psycho-sociales	29
1.2.2 Ce à quoi les activités informelles répondent	31
1.2.3 Une logique de fonctionnement proche des formes d'organisation traditionnelles ..	32
1.3 Critères définissant l'informel	
1.3.1 au niveau de repérage statistique	36
1.3.2 au niveau de l'unité de production	36
1.3.3 au niveau des revenus	37
1.3.4 au niveau du travail	37
1.3.5 au niveau de l'organisation sociale et juridique	37
1.3.6 au niveau des conditions de vie	38
1.4 Appréciation de ces critères	38
1.5 Les premiers jalons vers la notion d'entrepre- neurship	40

1.0 Historique

Le secteur informel: Débats et reconnaissance de la notion du concept.

Depuis plusieurs décades, plusieurs économistes ont caractérisé les économies des pays les moins développés ou avancés (PMD - PMA) comme étant de nature dualiste. Tel que conçu au début, ce modèle d'économie dualiste impliquait la "co-existence" d'un secteur traditionnel et un moderne ce dernier incorporant les activités directement reliés aux investissements étrangers et aux développements technologiques occidentaux.

Cette conceptualisation anticipait que le secteur moderne occidentalisé serait la source d'une croissance économique dynamique et qu'avec le temps, le secteur traditionnel se marginaliserait. Ces dernières années, la dichotomie traditionnelle-moderne a été dépassée par une compréhension plus affinée qui a redéfini le concept bi-polaire concernant la nature des économies en voie de développement en termes d'inter-relations des activités entre le secteur informel et le secteur formel.

D'aucuns ont voulu créer alors un modèle élargie où serait pris en compte un secteur intermédiaire ou de transi-

tion qui établirait le pont entre les différentes "paires" des modèles dualistes (1). Afin de sortir de l'archétype du négatif-positif, un chercheur, dès 1971 (2) distinguait des activités économiques formelles, impliquant l'emploi salaire et non structurées caractérisant l'auto-emploi.

Il posait la question de l'impact des activités non-structurées sur l'économie des pays en voie de développement et de l'homogénéité de réaction de cette économie non structurée dans ses rapports avec le chômage.

En effet, l'accent mis sur les activités tertiaires dans l'économie non structurée (informelles) fait que cette dernière paraît se développer plus rapidement que les autres secteurs de l'économie et compense le ralentissement dû à des taux de croissance inadéquats. Il concluait en constatant que le point essentiel de son analyse restait que ce champ d'investigation totalement négligé jusqu'à présent devait être analysé d'urgence.

(1) Steele, David, The Theory of dual economy and African entrepreneurship, in Kenya, The Journal of Development Studies, octobre 1975, vol. 12, no. 1.

(2) Hart, Keith, Informal opportunities and urban employment, in Ghana, Journal of Modern African Studies, 1973, vol. II, pp. 61-89.

Il nous semble important de bien définir les prémisses et cadres théoriques entourant ce concept de secteur informel afin de mettre en évidence les réflexions qui découleront, plus loin des deux autres sous-ensembles conceptuels que ce texte veut circonscrire, soit les micro-entreprises de ce secteur comme agent économique privilégié de la philosophie coopérative.

L'autre question proposée par Hart consistait à savoir si "l'armée de réserve des sans ou sous emplois" constitue une majorité passive d'exploités ou bien leurs activités économique informelles sont synonymes d'une autonomie et d'une capacité propre à générer une croissance chez les pauvres. Tokman ⁽¹⁾ distingue deux approches; la première qui présume des rapports bénins prévalants entre les secteurs et la seconde qui décrit ces rapports sur un mode de subordination d'un secteur à l'autre comme caractéristiques prépondérantes des activités informelles.

D'une part, on soutient que les activités du secteur informel génèrent un surplus ou sont en mesure de le faire si certains facteurs environnementaux ne leur sont pas

(1) Tokman, Victor, An exploration into the nature of informal sector relationship: The case of Santiago, in World Development VII, 9/10, sept.-oct, pp. 1187-1198, 1978.

discriminatoires. D'autre part, la thèse opposée soutient que la caractéristique principale de ces activités informelles réside dans leur incapacité de participer au processus d'accumulation, laquelle accumulation dépend des données internes au secteur. Selon chacune de ces approches, il n'y a pas d'entente quant au degré d'intégration du secteur informel: l'interprétation de ce processus d'intégration n'est donc pas unique.

Les alternatives en terme d'autonomie ou d'intégration du secteur informel impliqueront des modes différents d'insertion qui, en retour, porteront incidence quant à la façon qu'agira le processus d'accumulation.

1.1 Une approche dialectique

Une troisième approche s'inspirant des deux premières semble les concilier selon Tokman et nous nous référerons à ce cadre conceptuel, en bonne partie, qui offre l'avantage d'être dialectique tout en permettant une application large aux diverses problématiques économiques des pays en voie de développement.

La dépendance ou subordination à des niveaux internationaux et nationaux est l'une des caractéristiques du

sous-développement et l'analyse du secteur informel est une des perceptions de la compréhension du phénomène. La subordination interne du secteur s'exprime par son manque d'accès aux ressources et aux marchés résultant en une capacité limitée d'accumulation et par conséquent d'une croissance du secteur.

Tokman souligne que:

"...the problem is to determine how strong the subordination is and whether this is room left for evolutionary growth. The informal sector should be seen neither in a completely integrated nor as an autonomous sector, but rather as one with significant limits with the rest of the economy, which simultaneously it also presents a considerable degree of self-containment." (1)

Il est à prévoir toutefois que le secteur informel aura sa part d'autonomie, non seulement parce qu'il répond à la demande interne de biens mais surtout à cause de l'influence des activités commerciales informelles et de l'importance des biens "usagés" en circulation.

De plus, les activités informelles opérant sous des conditions oligopolistiques ne peuvent s'attendre à une croissance permanente. L'évolution de ce type de marché

(1) op. cité., p. 1071.

passer par différentes phases où les activités informelles se modifieront selon le rythme de la demande d'expansion, des économies d'échelle, d'échelle minimale d'opération pour des établissements de taille variable, etc. Et voici pourquoi le secteur informel ne sera pas appelé à décliner car des facteurs contraignants concernent l'expansion des firmes oligopolistiques et une concurrence imparfaite y règnent: soit les rapports avec les clientèles, le lien d'opération et le volume minimum des ventes de même que le recours à l'embauche familiale permettent une élasticité de la masse salariale et finalement une capacité à se soustraire aux politiques officielles qui légifèrent le champ d'activité.

Cependant, il y aura toujours des activités informelles notamment dans le domaine des services qui jouissent d'un degré d'autonomie plus grand face aux oligopoles à moyen terme, jusqu'au moment où la taille du marché justifiera l'entrée de firmes oligopolistiques comme c'est déjà le cas dans le domaine de la chaussure avec BATA entre autres (1).

Certes, les données les plus globales semblent à

(1) Voir Charmes, Jacques, Les contradictions du développement du secteur non structuré, Revue Tiers-Monde, t. XXI, no. 82, Avril-Juin 1980, p. 331.

première vue indiquer une augmentation réelle du marché du travail avec un écart positif du revenu favorable aux travailleurs du secteur formel (1).

Toutefois pour Mathias ce sont les postulats amenés par les thèses du courant dualiste et il argumente que:

"...mais, dès que l'on élimine l'interférence des variables telles que l'âge, l'éducation, le sexe ou les relations familiales, on s'aperçoit que cet écart se réduit considérablement, pouvant même aller jusqu'à s'effacer. L'affinement de ces données peut fournir des résultats encore plus surprenants si l'on tient compte de l'hétérogénéité des situations amalgamées sous les notions de "secteur moderne" ou de "travailleurs salariés", utilisés dans ces enquêtes. On a pu ainsi démontrer que si la comparaison, dans les grandes villes Colombiennes, du revenu mensuel moyen du secteur informel (23755) et formel (44765) indiquait un écart de 88% en faveur de ce dernier, cette relation dès qu'on considérait uniquement les ouvriers au sens strict de secteur moderne, s'inversait pour arriver à un écart de 24 en faveur des travailleurs du secteur informel." (2)

(1) cf. Preale, "Le secteur informel urbain", 1976, in P.R. Souza, Emplois, salaires et pauvreté, Hucitec /Funcamp, 1980, 5 p.

(2) a) Mathias, G, Urbanisation et sous-développement: secteur informel et stratégie de survie, perspectives Latino-américaines, no. 3, janv-mai 1983, pp. 29.

b) Gerry, Chris, Petite production marchande ou "salarial déguisé"? quelques réflexions, Tiers-Monde, t. XXI, no. 82, Avril-Juin 1980, pp. 388.

Il est bien certain que dans la majorité des cas, les activités informelles ne peuvent corriger l'inégalité des revenus et offrir des rémunérations plus conséquentes. La réalité serait plutôt l'inverse, selon Marc Penouil, qui soutient:

"...leur rôle essentiel est par contre de s'adapter à cette réalité en proposant des biens et services accessibles à des individus disposant de revenus faibles, irréguliers, perçus au jour le jour." (1)

Et cette adaptation se réaliserait à travers un véritable circuit des activités informelles dans lequel les prix du marché sont largement indépendants des prix des produits modernes. Dans ce circuit les adaptations se feraient par le prix ou par la variation de l'offre.

Dans le premier cas, les prix proposés sont bas dans la mesure où les matières premières utilisées sont de faible valeur (récupération ou achat à d'autres agents informels), le travail rémunéré au niveau du strict minimum, les frais divers (amortissement, impôts, etc.) sont quasi inexistantes. Le prix pratiqué peut donc être très bas et ainsi le produit

(1) Penouil, Marc, "Activités informelles; le processus de transition dans les économies en voie de développement, Cultures et Développement, Avril-Mai 1984, p. 320.

devient accessible à tous les petits salariés et aux autres agents informels.

L'adaptation de l'offre est la plus rare: elle peut conduire à la vente de produits modernes à un prix supérieur à celui du secteur moderne (formel), mais les quantités vendues sont alors très faibles (tas de sucre, cigarettes au détail, ce qui permet l'achat par des individus n'ayant que de très petites ressources. Le circuit informel joue ainsi un double rôle. Il permet la subsistance des catégories inférieures de salariés et il assure la survie de ses propres membres. On conçoit que cet aspect de ces activités les ait fait considérer comme un élément de l'exploitation capitaliste. Le "secteur capitaliste" utiliserait ces activités pour pouvoir maintenir des taux de salaires très bas et pour disposer d'une armée de réserve de prolétaires dociles. D'abord parce que les entreprises capitalistes sont souvent hostiles aux activités informelles, peut-être à tort perçues comme concurrentes. Ensuite, parce que l'origine de ces activités se situe, du moins en partie, dans les comportements et habitudes de la société non capitaliste.

A ce sujet Igwe, dans son étude de "L'officiel, le parallèle et le clandestin: commerces et intégration en Afrique de l'Ouest" mentionne:

"...en effet, le secteur moderne, qui est le domaine privilégié d'intervention des pouvoirs publics, ne peut s'épanouir sans le concours du relais clandestin et des marchés traditionnels à travers lesquels se fait la distribution des marchandises. Pour ce faire, il paraît utile de remonter l'histoire pour arriver à la situation actuelle..." (1)

Il nous paraît pertinent de souligner, à ce chapitre, que le commerce parallèle n'était rien d'autre que le nouveau circuit d'échange mis au point par les anciennes communautés marchandes de l'époque caravanière dont les activités avaient été paralysées par les nouvelles lois de l'économie coloniale. Les réactions étaient, non seulement prévisibles, mais aussi souhaitables dans la mesure où l'économie de traite n'avait jamais pris en compte l'intérêt vital des populations locales. Il suffit de se souvenir que les circuits de distribution mis en place pendant la colonisation (en Afrique, notamment) se trouvaient uniquement sur les principales voies de communication et sujets à répression.

Plus les méthodes d'organisation du circuit parallèle se raffinaient, plus son impact devint évident dans les

(1) Igue, O.J., L'officiel, le parallèle et le clandestin: commerce et intégration en Afrique de l'Ouest, Politique Africaine (9), mars 1983, p. 23.

sociétés villageoises mal desservies par les circuits officiels. On peut faire l'analogie suivante de nos jours, avec la nature (partielle) d'organisation des activités informelles qui les reprend à son compte tout en y intégrant les retombées de l'économie formelle. Cette organisation peut être appréciée à quatre niveaux:

- les pistes d'évacuation;
- les moyens de transports;
- les intermédiaires (i.e., les agents de liaison, qui jouent le rôle de transitions pour la réception et l'expédition des marchandises);
- le réseau de distribution.

Cette très brève historique que nous rapportons de Igue nous introduit de par son évolution contextuelle jusqu'à nos jours à la notion d'entreprise comme référence, d'une activité économique que d'ailleurs Vienney souligne également:

"...Pour décrire et expliquer les transformations qui dans divers systèmes sociaux font émerger l'entreprise comme forme de référence d'une activité économique organisée, c'est-à-dire comme un ensemble d'activités de production et d'utilisation des produits ayant leurs règles spécifiques, il faut donc mettre en évidence le rôle de la généralisation des échanges marchands dans les représentations séparées et articulées de l'économie et de la société." ⁽¹⁾

(1) Vienney, Claude, Socio-économie des organisations coopératives, tome 2, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, Paris, 1982, p. 37.

1.2 Les activités informelles: une réponse à la dynamique des besoins nouveaux

1.2.1 Réactions psycho-sociales des populations engagées dans les activités informelles à des pressions économiques, politiques, la dynamique des besoins dans une société en développement a de multiples causes.

Elle tient d'abord à la très grande diversité des biens que la société moderne est en mesure d'offrir et de déverser sur ces économies sociales aisées, autochtones ou étrangères, constitue un attrait que la publicité, sous ses multiples aspects, ne fait que renforcer.

L'introduction de la société de la machine et le processus d'urbanisation provoquent d'importantes ruptures dans l'organisation sociale et la croissance des besoins, leur réorientation est une réponse à la situation créée par ces ruptures.

Nous retiendrons ici trois ruptures majeures qui influencent l'évolution de ces besoins nouveaux:

1⁰- C'est d'abord le recul de l'auto-consommation. Dans une ville qui regroupe des centaines de milliers et des millions

d'individus, l'auto-consommation n'est plus concevable, le marché est une nécessité; encore faut-il qu'il soit approvisionné, adapté et accessible. Une structure marchande doit se créer pour répondre à l'impossibilité de satisfaire ces besoins.

2⁰- En second lieu, le milieu urbain fait éclater une forme de société édifiée autour de la famille. La ville privilégie la famille conjugale par rapport à la famille large, mais surtout elle dissocie l'entreprise, lieu de travail, et le ménage, lieu de consommation. Cette dissociation inconnue le plus souvent dans la société traditionnelle fait apparaître des besoins nouveaux. Il en résulte une modification du temps, de l'espace et de la nature des communications. Le temps devient un bien rare pour celui qui doit "être à l'heure", rare parce qu'il se divise, se structure, se spécialise. L'espace, lieu d'exercice du travail et de la vie avec les siens, devient un facteur d'éloignement, de séparation. Les relations se cloisonnent malgré la proximité.

3⁰- Enfin, la vie urbaine qui isole l'individu lui fait perdre les sécurités qu'il éprouvait dans une société à laquelle il était totalement intégré. Si l'intégration sociale est différente, si le processus de socialisation

évolue, des besoins nouveaux en résultent.

1.2.2 De fait, les activités informelles ne se conçoivent pas dans la société traditionnelle. Elles répondent d'abord aux besoins d'approvisionnement quotidien de la société. L'étude de l'approvisionnement vivrier des villes africaines est intéressante à cet égard. Toutes les tentatives de mise sur pied d'un réseau moderne de commercialisation ont gravement échoué.

Le système commercial informel coûte cher en heures de travail, mais assure une grande souplesse. Ce qui est vrai pour l'alimentation, l'est également pour de nombreux autres besoins beaucoup plus contraignants en milieu urbain: le vêtement, la chaussure, le matériel de ménage, etc. De multiples artisans vont ainsi répondre aux impératifs créés par la vie moderne.

Un deuxième grand groupe d'activités informelles répond à la nécessité pour l'individu d'aménager son temps et son espace. On peut évoquer ici la fonction des activités informelles consacrées aux transports, les petits cars de brousse, les taxis chargés de six ou huit clients, des multiples "docteurs vélos" qui réparent bicyclettes et petites motos. Dans le domaine du loisir, de l'habillement,

des colifichets, le secteur informel offre des dizaines d'objets permettant de rêver que l'on a atteint ce soi-disant paradis du développement.

On pourrait ainsi multiplier les exemples. On constaterait que presque toujours les activités informelles offrent des substituts aux biens et services proposés par le secteur formel, ou qu'elles répondent à des besoins qui ont été engendrés par les nouvelles structures économiques et sociales.

1.2.3 Une logique de fonctionnement proche des formes d'organisation traditionnelles.

Cette réponse adaptative se manifeste par quatre caractères essentiels:

1^o Les activités informelles établissent un compromis entre la structure d'entreprise et la structure familiale de production, point sur lequel nous reviendrons en "contexte coopératif". Par ailleurs, le poids du milieu familial est très fort: 40% des travailleurs sont des membres de la famille ou de l'ethnie du chef d'entreprise.

Le lieu de travail, pour les activités sédentaires,

est généralement une pièce ou la pièce du domicile du patron. Ici le partage du travail est réalisé, mais la rémunération de chacun en subit le contre-coup. C'est la nature du travail qui est en cause. Celui-ci n'est pas envisagé dans sa seule dimension de productivité économique, mais bien dans son aspect traditionnel de participation solidaire et institutionnelle à une oeuvre collective.

2^o Ces activités restent rattachées à la société de l'outil. L'équipement est réduit au strict minimum: un établi en bois, une machine à coudre, un fourneau et une poêle; une pince et un marteau. Le patron n'a pas de stock. Le client apporte son étoffe au tailleur, et le garagiste attend que son client lui fournisse les pièces de rechange nécessaires, à moins qu'il ne se les procure par récupération.

La thèse des activités informelles, sous-produit du secteur capitaliste moderne, n'est pas confirmée ici. Si ces activités étaient considérées comme favorables au secteur capitaliste, celui-ci devrait stimuler leur développement, ne serait-ce que par une aide en capital. Or, toutes les enquêtes sont formelles sur ce point, le capital utilisé tire son origine à 95% du secteur informel, lui-même, soit qu'il ait été accumulé par le patron, soit qu'il soit prêté ou donné par des membres de la famille.

L'apport du capital est intéressant à analyser, il oscille entre deux formes d'accumulation et de prêts liés à l'économie traditionnelle: un système de solidarité familiale, ethnique ou amicale et un système quasi usuraire (cas de certains tontines camerounaises).

3^o Dans un tel système technologique et économique la logique du profit ne peut tout expliquer. Plusieurs auteurs démontrent qu'il s'agit plutôt d'une logique de couverture des besoins minima au niveau d'un équilibre naturel qui est adopté. Ici encore l'analyse de la formation des prix est révélatrice. Tel jour le vendeur informel peut vendre à perte un objet, parce que les quelques sous qu'il obtiendra constitueront sa seule ressource et seront la condition de sa subsistance. Quelques jours plus tard, il peut refuser de vendre deux ou trois fois plus cher, parce que n'ayant pas de besoins immédiats, il espère obtenir un meilleur prix, on doit faire face à un marché saturé.

4^o Enfin le système productif informel reste inarticulé. D'abord, les échanges entre activités modernes et informelles sont assez faibles. Ensuite nombre d'activités informelles sont des activités de service ou de réparation qui n'impliquent pas l'utilisation des produits du secteur mo-

derne. Dans le secteur productif, une fraction importante des matières premières est constituée par des produits de récupération; une fraction non négligeable prévoit un approvisionnement autonome.

Les apports du secteur moderne ne sont significatifs que dans certains domaines (textiles, transports), ou pour les entreprises du "haut de gamme" du secteur informel. Les échanges entre unités du secteur informel sont également réduits en dehors des circuits d'approvisionnement des marchés vivriers urbains. Dans la plupart des cas, le producteur assure tous les stades de la production, de l'acquisition des matières premières à la vente au consommateur final.

En terminant, mentionnons que l'absence d'articulation de l'économie tient aux relations avec l'Etat. Souvent marginales, instables, peu lucratives, les activités informelles ne paient pas d'impôt. Elles sont jugées négativement par les pouvoirs publics qui y voient un moyen d'évasion fiscale et un frein au développement des secteurs modernes.

NOTA: Pour une lecture plus fouillée et approfondie de ces 4 caractères, se référer au texte de Philippe Hugon, "Les petites activités marchandes dans les espaces urbains africains, dans Revue Tiers Monde, t. XXI, no 82, Avril-Juin 1980, pp. 405 à 426.

1.3 Critères définissant l'informel

De nombreux critères ont été proposés pour définir le concept de secteur et d'activités informels:

° au niveau du repérage statistique:

Le secteur informel échappe aux moyens d'investigation empiriques; producteur travaillant sans emplacement fixe, ne payant pas de licence ou d'impôts, échappant aux réglementations sociales.

° au niveau de l'unité de production

Les critères le plus souvent retenus depuis le fameux rapport Kenya du B.I.T. sont la petite échelle de production, la faiblesse du chiffre d'affaires, le nombre réduit de travailleurs, l'utilisation de techniques simples...(1)

(1) Le rapport Kenya: Growth, employment and equity: a comprehensive strategy for increasing production employment in Kenya, B.I.T., 1973, 600 p., a été à l'origine de nombreuses études du B.I.T. qui ont repris les sept critères - facilité d'accès aux activités, recours aux ressources locales, propriété familiales des entreprises, échelle restreinte des opérations, techniques à forte intensité de main-d'oeuvre et adaptés qualification qui s'acquièrent en dehors du système scolaire officiel, marchés échappant à tout règlement et ouvert à la concurrence.

° au niveau des revenus:

Hart distingue les sources de revenus formelles (salaires et allocations diverses) et informelles; celles-ci peuvent être légitimes ou illégitimes (services: recel, usure, trafic de drogue, prostitution, contrebande; transferts: vol, détournement de fonds, escroquerie, jeux de hasard) (1).

° au niveau du travail:

L'emploi informel regroupe généralement aussi bien les emplois familiaux dans le secteur artisanal et les petits métiers que les activités occasionnelles ou temporaires à l'intérieur du secteur formel moderne (manoeuvres ds bâtiments, journaliers des docks, etc.) (2).

° au niveau de l'organisation sociale et juridique:

On peut définir un marché du travail non protégé sans systèmes d'assurances sociales ou un marché des produits concurrentiel et non règlementé, qui délimite le champ des

(1) Hart, K., Informal income opportunities and urban employment in Ghana, Journal of modern african studies, Londres, Mars 1973, vol II, pp. 61-80.

(2) La distinction entre emploi formel, informel primaire et informel secondaire est proposée par Lachaud.

activités non structurées (1).

° au niveau des conditions de vie:

Les marginaux ou "infra-urbains" sont des exclus du système; la marginalité se traduit par des indices économiques, tels que la faiblesse et l'irrégularité des revenus, l'habitat dans des taudis, mais plus fondamentalement par des traits psychologiques et sociaux tels que l'errance, le manque d'identité spatiale ou culturelle.

1.4 Appréciation de ces critères:

Ces critères ont chacun leur intérêt qui dépendent de l'objectif de celui qui fait un repérage empirique.

Pour Philippe Hugon, leur hétérogénéité démontre qu'il est impossible de définir un secteur non structuré ou informel:

"...qui d'une part impliquerait une homogénéité au niveau du comportement et des processus (secteurs) et d'autre part supposerait une absence de lois de fonctionnement et d'organisation et l'existence d'une multiplicité chaotique (informel ou non

(1) cf. Weeks, S.G., Where are all the jobs? the informal sector in Bugishu, African Review 3:1, 1973, p. 111-132.

structuré)." (1)

L'auteur poursuit en mentionnant que l'étude du secteur informel dans les villes du Tiers Monde est une manière de repenser les processus évolutif et involutif spécifiques. Toujours selon Hugon, elle permet de dépasser la notion d'un secteur traditionnel, passif, fournisseur de main-d'oeuvre au secteur moderne et simple négatif de la modernité. Il maintient:

"...qu'il n'y a pas de correspondance entre les différents critères, si ce n'est qu'il définissent l'envers de la rationalité capitaliste..."

et

"...il nous paraît ainsi préférable de rejeter l'optique dualiste et les expressions de secteur informel et non structuré et de supposer qu'à l'intérieur des ensembles urbains, il existe une très grande variété de "formes d'organisation de la production" qui vont depuis la foire trans-nationale jusqu'au vendeur ambulant en passant par le travail à domicile l'atelier artisanal ou la petite unité de production capitaliste." (2)

(1) Hugon, Philippe, Les petits producteurs dans les villes africaines (étude méthodologique). Travaux et documents de géographie tropicale, CEGET, no 47, décembre 1982, p. 57.

(2) Hugon, P., op. cité, p. 57.

1.5 Les premiers jalons vers la notion d'entrepreneurship:

Cette perception nous semble trop diluée et faire peu de cas de la position de l'ensemble des auteurs qui s'accordent à dire que le secteur moderne capitaliste est de nature fondamentalement cooptante pour tout autre type d'organisation économique. Cependant, nous ne retiendrons de Hugon que sa typologie des petites activités, ce qui nous permettra de mieux introduire la seconde partie du présent travail concernant l'évolution de la micro-entreprise dans le secteur informel.

Il nous paraît également important de souligner que dans de nombreux cas, les activités informelles ne supposent pas nécessairement la création d'une "entreprise". Si le terme est souvent employé, il ne correspond pas aux réalités observables. Ici encore, toutes les études sont concordantes: la faiblesse du capital utilisé est constante: l'infrastructure immobilière est quasi inexistante, les stocks sont peu importants, les impôts ne représentent qu'une part relativement faible de la valeur totale du produit et des services, l'emploi salarié est réduit au minimum et c'est souvent l'apprenti qui paye le patron. Enfin, et c'est le point que Penouil démontre, ce secteur d'activité appartient à la société de l'outil et non à la société de la machine.

Mais on ne peut nier pour autant le dynamisme créateur de ce milieu, il est fait de l'ingéniosité et de l'habileté de nombreux artisans du secteur informel. Il est fait d'un acharnement constant à trouver des solutions empiriques parfois un peu ridicule pour attirer le client. C'est la découverte progressive d'une réalité économique et sociale différente de celle du milieu traditionnel qui se vit dans "l'informalité".

Pour Penouil qui préfère utiliser le terme "d'activités de transition" entre ces deux secteurs (traditionnel - moderne) leur "temps de présence" est compté:

"S'il serait téméraire de parler d'entreprise, on peut au moins évoquer l'idée d'un apprentissage de la fonction d'entrepreneur. Mais il faut encore le préciser, le dynamisme des activités de transition ne conduit pas à la généralisation de ce type d'organisation. La logique de leur dynamisme, c'est au contraire leur disparition." (1)

(1) cf. Hugon, op. cité, in les petits producteurs dans les villes africaines (étude méthodologique), p. 285.

Seconde partie

	page
<u>Importance de la micro-entreprise dans l'économie des pays du Tiers-Monde</u>	42
2.0 La micro-entreprise: définition du concept	44
2.1 Intérêt récent pour la promotion de la micro- entreprise	46
2.2 Typologie des activités de la micro-entreprise	
2.2.1 Les prestations de services	50
2.2.2 Les services d'entretien et de répara- tion	51
2.2.3 Les production de biens	52
2.2.4 Les petits commerçants et les transpor- teurs	55
2.3 Les micro-entreprises et les conditions de reproduction	57
2.3.1 Le cas des petits entrepreneurs de Ouagadougou	58
2.4 La micro-entreprise, outils de promotion socio- économique de la condition féminine	65
2.5 Facteurs contraignant l'émergence et l'expansion de la micro-entreprise	67
2.6 Les programmes d'assistance destinés aux micro- entreprises	69
2.6.1 L'élaboration d'un programme d'assistan- ce	71
2.6.2 Services d'appoints environnementaux à la micro-entreprise	76
2.7 Illustration typique de l'impact d'un programme de crédit destiné aux petits entrepreneurs	77
2.7.1 au Honduras	77
2.7.2 en Colombie	78
2.8 Questions pertinentes à "l'interface coopéra- tive"	80

Perspectives décennales

"La structure par type d'emploi devrait évoluer dans le sens d'un accroissement des emplois des petits et moyens établissement et des emplois non sédentaires sur marché ou hors marché, supposés se développer au même rythme que la population, plus rapide que ceux des emplois-moteurs."

Analyse des perspectives décennales, Afrique-Industrie, 15/07/78, 169, p. 77, in Le secteur de subsistance, Miras Claude, op. cité.

L'importance des micro-entreprises dans l'entreprise

Le fait que le secteur informel soit le secteur le plus étendu et dans plusieurs pays, le secteur le plus rapide en termes de croissance, dans une économie privée, nous démontre combien vital la compréhension du fonctionnement de la micro-entreprise devient nécessaire. Plusieurs facteurs nous incitent à en connaître les besoins et le type d'assistance qu'elles requièrent:

° Elles sont vitales en tant que sources de revenus et d'emplois pour les plus démunis. Au delà de 780 millions de nouveaux emplois dans les pays en voie de développement sont nécessaires d'ici la fin du siècle et ce sont les vendeurs de la rue et la micro-entreprise de productions et services qui généreront la majorité de ces emplois.

° Les micro-entreprises fournissent des biens et services aux pauvres à un prix qu'ils peuvent payer et en des quantités qu'ils peuvent utiliser.

° Elles sont une source majeure d'habiletés et d'apprentissage à l'entrepreneurship, notamment pour ceux et celles qui ont été des salariés et/ou employés antérieurement.

° Les activités du secteur informel sont une source majeure d'embauche pour les femmes. Plus l'entreprise est petite, plus le pourcentage de la propriété appartient aux femmes.

° Ces micro-entreprises offrent le compromis optimal de capitaux, d'intensité de travail et d'énergie dans une économie en développement. Pour une économie informelle, les capitaux sont rares, l'énergie dispendieuse et les ressources humaines abondantes.

° Les entreprises du secteur informel sont un maillon important aux activités du secteur formel moderne, ainsi qu'aux régions rurales. En Afrique une multitude d'ouvrier distribuent des produits tels que journaux, crème glacée, liqueurs douces, bière et cigarettes produite par de plus grosses firmes:

"This "survival economy" persist under the adverse condition in developing countries because it is small-scale, flexible, and uses local inputs, and because these owners are succesful, ingenious, and hardworking. What is distributed in eventual to basic needs of the community. Informal sector activities are often the backbone of the economy."
(1)

(1) Ashe, Jeffrey, Local efforts in micro-entreprise development: the PISCES experience, Accion international/aitec, Cambridge, Mass., Avril 1985 p. 3.

Il est estimé qu'au delà de 120,000 nouveaux emplois doivent être créés quotidiennement pour les vingt prochaines années afin de rencontrer la demande d'emploi. De ce nombre, 15% des emplois seulement seront générés par les pays industrialisés; la balance devra donc être comblée ^{par les pays} en voie de développement:

"In Latin America, the "trickle down" theory of economic development has not worked, and the choice is now between developing jobs in the informal sector, or not producing the needed jobs at all."
(1)

2.0 La micro-entreprise: définition du concept.

Il y a une dizaine d'années, une étude des activités de la petite entreprise dans 75 pays identifia une cinquantaine de définitions (2). Ces définitions fluctuent selon les besoins de l'utilisateur et le niveau de développement économique du pays dans lequel on entend utiliser la définition.

Les petites entreprises sont situées évidemment tant dans le secteur formel qu'informel et incluent les travailleurs autonomes, la famille, le propriétaire unique et les

(1) Nevin, Paul, The Survival Economy, micro-entreprises in Latin America, Accion international/Aitec, Cambridge, Mass. Juin 1982, p. 50.

(2) Georgia Institute of Technology, "An industrial compilation of small-scale definitions", Atlanta, 1975.

partenaires associés, compagnies et coopératives.

Les entreprises les plus petites ont reçu la terminologie de "micro-entreprises"; avec une capitalisation maximale de moins de \$10,000 avec moins de 6 employés. Cependant il est plus difficile de déterminer la limite à partir de laquelle l'entreprise cesse d'être petite. Les institutions financières définissent cette limite en terme d'immobilisation d'actif net, volume des ventes et certains économistes ont utilisé des limites supérieures de ratio capital/travail ou le nombre total d'employés. Par contre d'autres, ont porté leur attention sur le style de gestion caractéristique de la micro-entreprise. (1)

Cette dernière définition, plus qualitative, limite les micro-entreprises à celles qui sont gérées et opérées par une ou deux personnes.

Schumaker a publié *Small is Beautiful* in 1973, et Adam Smith a écrit sur les avantages d'une multitude de petits ateliers en 1776. Aujourd'hui, il n'y a probablement

(1) Harper, Malcolm, *Small business in the Third World, Guidelines for practical assistance*, Intermediate technology publications, John Wiley Ltd., London, 137 p.

pas un seul gouvernement qui ne voit pas son intérêt à faire la promotion de la micro-entreprise, surtout si cela constitue un accroissement des recettes fiscales!

2.1 Intérêt récent pour la promotion de la micro-entreprise:

Ces dernières années, les organismes de coopération internationale ont porté leur attention sur la micro-entreprise comme levier efficace de promotion et de stimulation du développement socio-économique dans les pays en voie de développement. Cet intérêt accru relève tant de la taille que de l'expansion de ces entreprises, compte tenu des caractéristiques de petites échelles de leurs activités.

Les micro-entreprises sont généralement intensive en capital humain et créent des emplois à un coût minime. Elles fournissent donc une alternative comme source d'emplois tout en stimulant la viabilité économique de communautés privées de services minimas. Elles sont aussi une opportunité pour les femmes de générer une autonomie financière qui autrement leur serait impossible.

Même si les économies planifiées ont mis sur pieds quelques programmes destinés à la promotion des micro-entreprises, c'est surtout du côté des économies de marchés que

l'on note une volonté d'agir... et pour cause, puisque l'on s'appuie sur la notion d'entrepeneurship des individus.

A titre d'illustration de ces initiatives, plusieurs organismes publics et privés de coopération internationale ont élaboré des projets pilotes destinés aux micro-entreprises. (1)

° L'Agence de Développement International (AID) a institué un programme, "The Program for Investment in the Small Capital Enterprise Sector" (PISCES), afin d'appuyer le potentiel d'assistance aux plus petites entreprises.

° La Banque Mondiale a commencé la promotion de programmes pilotes de la petite entreprise au Bangladesh, en Colombie, au Sri Lanka, aux Philippines et Népal;

° La Banque Inter-américaine de développement a développé une nouvelle unité destinées aux projets de micro-entreprises.

(1) Ces exemples sont tirés de:
"Evaluating small-scale enterprise promotion: state-of-the-art, methodologies and future alternatives, Development Alternatives Inc., Goldmark et Rosengard, Washington, D.C., mai 1981, p. 7.

° Plusieurs organismes de coopération non-gouvernementaux en association avec les institutions publiques; ACDI-CUSO, Technoserve, Partnership for Productivity, The Institute for International Development, ACCION International, Euro-Action Accord, Desjardins international, Cooperative Foundation of Canada, etc.

Ce segment plus petit que constitue le rôle de la "micro-entreprise" dans l'activité économique et sociale, n'a pas la même accessibilité aux services des organismes publics et/ou privés que la "petite entreprise" qui a intégré des règles de fonctionnement beaucoup plus formelles.

Le fossé qui existe entre petite entreprise et moyenne ou même grande est d'une part moins accentué que dans le cas de la "micro-entreprise", pour qui d'autre part les caractéristiques suivantes comportent une stigmatisation accrue:

° les micro-entreprises sont le refuge ou l'alternative au chômage ou aux sans-emploi;

° elles sont intensives en capital humain, avec une division rudimentaire du travail, lorsqu'il y en a une;

° elles sont sources d'un supplément de revenu, soit à titre partiel ou en totalité;

° elles requièrent peu d'habilité technique; l'apprentissage se fait sur le tas, hors du secteur formel d'éducation, et cette contrainte n'agit pas comme une barrière d'entrée au secteur;

° elles sont à une échelle d'opération réduite;

° très peu de capital leur est nécessaire pour opérer;

° elles utilisent une technologie adaptée ou improvisée, tout en s'appuyant sur les ressources autochtones;

° leurs moyens de productions sont de propriété individuelle ou familiale;

° leurs entrées sur le marché sont relativement faibles sans contraintes techniques ou financières significatives;

° elles font face à une absence relative de monopoles avec un degré variable de compétitivité sans mécanismes de régulation des prix;

° elles sont confrontées à un haut taux de rotation suite aux entrées et sorties de nombre d'entrepreneurs dans ce secteur informel (formation et dissolution des entreprises);

° elles n'ont aucun statuts légaux et ne sont pas règlementés par des contrôles gouvernementaux;

2.2 Typologie des activités de la micro-entreprise:

En utilisant les clasifications usuelles selon les branches, il est possible de différencier à l'intérieur des services, des industries de transformation, du commerce et des transport, des formes d'organisation sociale spécifiques caractérisées notamment par la faible échelle de la production et l'organisation non capitaliste de celle-ci (absence de salariat et d'argent converti en capital).

2.2.1 Les prestations de services

Les services sont caractéristiques par un investissement de "travail vivant".

a) Dans le cas des services personnels ⁽¹⁾, l'acte de consommation n'est pas séparé de la production; le travail est consommé par l'acheteur en fonction de sa valeur d'usage.

La rémunération du travail vivant peut se faire en argent ou en nature, et ainsi le prix du travail peut être assimilé à celui du service.

Ainsi l'on remarque: - les services rendus à une personne (services domestiques);

- les services fournis sans investissement de travail ou des instruments un peu plus sophistiqués (prostituées, photographes, coiffeurs);

- les services n'impliquant aucune qualification spécifique ou acquise par tradition (ciseurs, domestiques, guérisseurs, voyants, écrivains publics).

2.2.2 Les services d'entretien et de réparations

Ils sont caractérisés par plusieurs traits:

(1) cf. Gerry, Chris, sur les petites métiers marginaux dans Petits producteurs dans l'économie urbaine, ENDA, Dakar, juin 1976.

- ° le produit appartient à l'acheteur;
- ° il y a production de valeur d'usage;
- ° la relation vis-à-vis du client est directe.

L'on se rendra compte, par rapport aux services personnels, qu'il y a :

- ° plus grande indépendance vis-à-vis du client;
- ° une technicité et une qualification supérieures;
- ° une utilisation d'objets de travail (matières premières) ou de moyens de travail (outils).

2.2.3 Les productions de biens

Dans le cas de production de biens, il y a cristallisation du travail dans la matière et transformation des objets de travail en biens; ceux-ci peuvent circuler, être stockés et devenir marchandises. L'activité de production de biens consiste à transformer les objets de travail à l'aide d'un minimum de moyens de production et de force de travail. Ceci implique une certaine somme d'argent de la part du producteur et une dépendance vis-à-vis des circuits commerciaux ou une relation directe vis-à-vis du client ou du commerçant. Nous pouvons distinguer trois types de pe-

tits producteurs:

- a) les transformateurs de produits de récupération;
- b) les activités se déroulent généralement à domicile;
- c) les petits producteurs indépendants (1).

a) Les transformateurs de produits de récupération; producteurs de matelas, outils, ustensiles, vêtements, matériaux de construction, jouets... fabriqués à partir des déchets du monde moderne achetés souvent sur des marchés d'occasion. Dans certains cas, ces produits peuvent concurrencer les marchandises capitalistes (ex: les sandales ou thongs faites des pneus concurrencent les chaussures en plastique).

b) Les activités généralement à domicile, de travail à la commande à partir de produits fournis par les clients (tailleurs, couturières). L'avance d'argent est limitée à l'achat de l'outil; la relation est de clientèle.

c) Les petits producteurs indépendants sont les produc-

(1) cf. Bernard, C., Les activités dites non exploiteuses, recherche sur la signification du concept de "petite production marchande" en milieu urbain à partir de quelques cas algériens, Revue Tiers-Monde, t. XXI, no 82, 1980, p. 307 à 319.

teurs de marchandises utilisant un capital plus important, organisé généralement sous "forme artisanale" avec un local plus ou moins fixe.

Ce dernier type de producteur offre un intérêt accru car cette petite production se caractérise par une faible avance d'argent et une absence aux crédits officiels, des débouchés qui leur sont à la fois spécifiques selon les clientèles limitées et fluctuants et on peut identifier quatre destinataires principaux:

- entreprises et administrations;
- salariés et employés des villes;
- le "secteur informel";
- les classes aisées et l'étranger.

Quant aux prix, ils couvrent juste les coûts de production, plus la rémunération du patron située autour du salaire minimum. Il existe un travail gratuit ou peu rémunéré permettant également d'assurer la survie des petits producteurs (systèmes d'apprentis, servage, voire esclavage). Le travail salarié est donc peu développé; soit le petit producteur travaille seul, soit il utilise apprentis et aides familiaux en s'appuyant souvent sur des anciens rapports sociaux fondés sur la parenté.

A la différence des services qui ne sont pas concurrencés par les marchandises capitalistes, les petits producteurs de biens tendent à être éliminés par la concurrence interne internationale.

2.2.4 Les petits commerçants et transporteurs

Les commerçants et les transporteurs n'ont pas d'action de transformation de la matière; ils font circuler des produits finis qu'ils acheminent jusqu'au consommateur. Leur avance en argent se limite soit au stockage du produits, soit aux frais d'établissement ou de matière de transport.

a) Il existe une multitude de petits commerçants qui sont les intermédiaires entre les consommateurs et le milieu rural, le secteur de la marginalité urbaine et les circuits de commercialisation moderne constitués par les firmes import-export et les ramifications. On peut ainsi distinguer:

- les marchands ambulants qui vendent des produits à l'unité;
- les "entremetteurs" mettant en contact acheteurs et vendeurs;
- ceux qui achètent le produit, prenant le risque et le

revendant aux marchands;

- les micro-détaillants, intermédiaires du commerce de détail saisonniers, ruraux ayant une activité agricole ou artisanale;
- ceux qui ont une table ou petit kiosque.

Ces petits commerçants ont pour fonction de créer de la divisibilité, i.e., assurer la gestion d'un stock et la fragmentation du produit, par exemple les vendeurs de cigarettes à l'unité, les vendeurs en compte-goutte de différents produits alimentaires, textiles, etc. De plus, leur présence permet une division du travail en faisant économie de temps entre producteurs-acheteurs. Cette fonction de "courtiers" dans des espaces et des temps différents, les petits commerçants prennent ainsi des risques tout en assurant un rôle d'information.

"L'organisation des circuits de commercialisation varie selon les produits et les types d'ensembles urbains: elle peut aller de la vente directe par le producteur de sa production jusqu'au petit vendeur qui n'est que le dernier maillon d'une chaîne moderne de commercialisation. Dans l'ensemble, on peut observer dans les villes africaines une cascade de petits intermédiaires qui prélèvent des marges très réduites à chaque stade de la circulation du produit." (1)

(1) Hugon, Philippe, op. cité, p. 61.

b) caractéristiques également sont les nombreux petits transporteurs, porteurs (depuis le porteurs d'eau jusqu'aux débardeurs des ports), tireurs de pousse, conducteurs de chars à bras, de charettes à chevaux ou à boeufs. Les prix de leurs services sont inférieurs à ceux des transporteurs modernes et permettent l'acheminement des produits fractionnés de petites dimensions.

Hugon rejoint ainsi dans sa conclusion Igue lorsqu'il mentionne que l'importance des petits intermédiaires en Afrique s'explique traditionnellement par la domination du capital marchand dans le cadre de l'économie de traite coloniale, et aujourd'hui par la dialectique rurale-urbaine.

2.3 Les micro-entreprises et les conditions de reproduction

De Miras ⁽¹⁾ fait remarquer qu'il est exceptionnel de rencontrer un tôlier ou un menuisier travaillant seul. Très généralement il emploie 4 ou 5 apprentis. A l'inverse, dans les activités de services et surtout du petit commerce (vendeurs de journaux, de cigarette, vendeurs de fritures, de Kola, etc.), il est rare de rencontrer un apprenti. Ce

(1) De Miras, Claude, Le secteur de subsistance dans les branches de production à Abidjan, Revue Tiers-Monde, t. XXI, no. 82, 1980, p. 353 à 372.

qui nous amène à regarder de plus près les conditions de reproduction des micro-entreprises. A ce titre, nous utiliserons les données de l'enquête menée par Van Dijk concernant les petits entrepreneurs du secteur informel à Ouagadougou (1).

2.3.1 Cas des petits entrepreneurs de Ouagadougou

Cette étude nous paraît pertinente d'être reprise en partie car elle contient en capsule un exemple intéressant des difficultés d'émergence ou de fonctionnement des micro-entreprises. Elle sera également utile pour tirer des conclusions permettant d'insérer dans la troisième partie du travail les éléments d'ordres conceptuels et méthodologiques ayant une incidence à cette "interface conceptuelle" relevant de la philosophie coopérative.

Donc l'étude de Van Dijk a permis de rassembler des données susceptibles de faire comprendre le fonctionnement

(1) Van Dijk, Pieter, La réussite des petits entrepreneurs dans le secteur informel de Ouagadougou (Haute-Volta), Revue Tiers-Monde, t. XXI, no 82, 1985, p. 373 à 386.

voir:

Proposition pour une politique globale de développement de la petite entreprise à Ouagadougou, BIT-JASPA, Addis-Abeda, 1980, et en annexe A le questionnaire et les résultats de son enquête.

du secteur informel en cherchant à analyser les facteurs dont dépend la réussite des petits entrepreneurs. Il a choisi la Haute-Volta, pays très pauvre, fort peu urbanisé, 73% de la population urbaine active gagne sa vie dans le secteur informel. L'emploi dans le secteur formel ou moderne reste limité et ne s'est accru que de 4% entre 1970 et 1976.

Voici l'importance des activités du secteur informel à Ouagadougou en 1976 telle que Van Dijk l'a rapporté, ainsi que les problèmes qu'il a identifiés chez les petits entrepreneurs.

Pour cerner le secteur informel de Ouagadougou, cf. tableau II, nous avons dressé la liste de toutes les activités répondant à la double caractéristique d'avoir un chiffre d'affaires faible et d'utiliser une forte proportion de force de travail dans le processus de production (cf. BIT, 1972). Les critères du BIT sont difficiles à rendre opérationnels. C'est pourquoi il nous a semblé plus utile de déterminer la population concernée par l'enquête. Aussi avons-nous conseillé aux enquêteurs de contrôler si le salaire minimum légal était payé régulièrement à tous les employés et si l'entreprise avait un statut légal; dans la négative, l'entreprise appartenait au secteur informel.

Ultérieurement l'enquête a été traitée par ordinateur afin d'étudier un très grand nombre de relations entre des variables définies d'après les questions du questionnaire; le revenu, la consommation, l'emploi ont été retenus comme indicateurs de la réussite du petit entrepreneur.

TABLEAU II. — Importance des activités du secteur informel à Ouagadougou en 1976

Activités	Nombre d'entreprises		Moyenne d'emplois par entreprise		Total des emplois
	Pallier (1970)	Esti- mation Van Dijk	Pallier (1970)	Enquête Van Dijk	
<i>Artisanat de production :</i>					
Fondeur d'aluminium	—	8	—	2,8 (2)	21
Brasseur de bière (femme)	386	543	4,4 (8)	—	2 932
Menuisier	285	382	2,5 (12)	—	1 337
Teinturier (femme)	27	36	2,8 (6)	—	137
Fabricant de meubles	—	35	—	4,6 (26)	151
Soudeur	58	78	2,8 (6)	2,8 (1)	295
Potier (femme)	—	15	—	3,6 (7)	54
Cordonnier	56	75	1,2 (8)	3,6 (1)	219
Vannier	—	100	—	2,2 (8)	22
Tailleur-brodeur	444	535	2,8 (16)	3,5 (36)	1 411
Forgeron traditionnel	50	67	0,8 (5)	—	123
Tisserand	79	106	0,2 (5)	2,3 (42)	180
<i>Artisans d'arts :</i>					
Producteur de Batik	—	15	—	3,6 (7)	54
Fondeur de bronze	70	94	3,0 (6)	3,6 (20)	357
Bijoutier	64	86	2,4 (12)	3,6 (2)	311
<i>Secteur de la construction :</i>					
Briquetier	—	100	1,5 (2)	5,6 (23)	411
Maçon	—	100	—	5,6 (3)	56
Peintre	79	106	2,8 (5)	—	403
Plombier	36	48	2,5 (2)	—	165
<i>Services :</i>					
Réparateur de cycles et motos	286	366	1 (8)	2,8 (11)	1 025
Mécanicien pour automobiles			2,6 (6)		
Electricien	81	109	1,3 (2)	—	142
Meunier	43	58	1 (4)	—	116
Réparateur de radio	35	47	1 (5)	2,8 (12)	113
Horloger	8	11	0,5 (2)	—	17
<i>Ensemble du secteur artisanal</i>					10 757
<i>Commerce, transport</i>					
De marchandises (par charrette à bras)	—	5 000	—	2,0 (58)	10 000
D'eau (par charrette à bras)	—	500	—	1,8 (11)	900
De bois (par charrette à bras)	—	250	—	1,8 (10)	450
De bois (par charrette à âne)	—	1 500 (x)	—	1,8 (10)	2 700
<i>Ensemble du secteur des transports</i>					4 050
Total					24 807

Note — (x) Le développement voltaïque (1976). Nos évaluations sont fondées sur l'examen et l'extrapolation des chiffres de Pallier avec un pourcentage de croissance de 5 %, de même que celui appliqué au secteur formel, sauf quand on disposait d'une meilleure information. La dernière colonne est le résultat de notre estimation et de la moyenne des moyennes de Pallier et Van Dijk sur l'emploi. Les chiffres de Pallier ont été augmentés d'une unité afin d'inclure l'entrepreneur. Les chiffres entre parenthèses se rapportent aux spécimens sur lesquels l'estimation a été faite. Un tiret indique que telle activité n'a pas été retenue.

"Trois organisations gouvernementales s'intéressent au secteur informel et peuvent jouer un rôle dans son développement: le Centre national de Perfectionnement des Artisans ruraux (CNPAR), l'Office de la Promotion de l'Entreprise voltaïque (l'OPEV) et la Banque nationale de Développement (BND).

Un projet financé par la Banque mondiale pour la création d'emplois dans le secteur informel et dans des petites industries coordonnerait toutes ces activités. Le CNPAR formerait également des artisans urbains, fournirait du crédit sous forme d'assistance technique aux entrepreneurs du secteur informel, tandis que l'OPEV concentrerait son actions sur les petites industries, les aidant à obtenir du crédit de la BND, apprenant aux petits entrepreneurs à établir une comptabilité et leur fournissant une certaine assistance technique.

Après avoir déterminé les problèmes essentiels qui empêcheraient le développement du secteur informel, nous avons établi un questionnaire, résumé au tableau III."

TABLEAU III

Problèmes des petits entrepreneurs à Ouagadougou

A) Se rapportant au processus de production:

1. Les possibilités limitées d'obtenir un crédit, d'acheter des matières premières, des outils et des machines.
2. L'absence d'instruction et de facilités de formation pour élever le niveau d'éducation de l'entrepreneur et de son personnel.
3. L'insuffisance du ravitaillement en matières premières, le loyer élevé de la boutique et sa faible rentabilité.
4. La petite dimension des ateliers et de l'espace disponible, le loyer élevé de la boutique et sa faible rentabilité.

B) Se rapportant aux ventes

5. Les problèmes du marché, dûs à la concurrence d'autres petits entrepreneurs ou du secteur formel.
6. Le non-accès aux commandes officielles.

C) Se rapportant au contexte (des relations avec le gouvernement, avec les entreprises des secteur formel et informel):

7. Les restrictions du cadre légal dans lequel fonctionne le secteur informel.
8. Le type d'assistance disponible pour le petit entrepreneur.
9. Comment collaborer avec les autres petits entrepreneurs?
10. Comment établir des relations avec le secteur moderne privé?

En annexe A, nous retrouvons les tableaux IV et V tels que présentés par Van Dijk, permettant d'étudier un très grand ensemble de relations entre les variables définies d'après le questionnaire; le revenu, la consommation et l'emploi furent retenus comme indicateurs de la réussite du petit entrepreneur.

Les autres questions que l'analyse des données révèle, concernent:

- les caractéristiques du secteur informel;
- les facteurs qui assurent la réussite du secteur;
- les conséquences d'avoir travaillé dans le secteur formel;
- l'importance du secteur formel comme fournisseur de matières premières, des outils et des biens d'équipement;
- la situation des femmes dans le secteur informel;
- les différences entre les différents types d'activités;
- l'influence du contexte qui encadre le secteur informel, en particulier les politiques gouvernementales, et le rôle des différentes institutions.

Sommairement, il se dégage de ces résultats:

- que l'entrepreneur moyen emploie 2 personnes;

- 60% de l'échantillon emploient des apprentis (2 en moyenne);
- que 25% ont un statut de salariés;
- que 40% des entrepreneurs assurent seuls tout le travail;
- 20% sont aidés par un membre de la famille;
- 20% collaborent avec une autre entrepreneur;
- les apprentis reçoivent le 1/9 du salaire de ceux qui sont salariés et des patrons tirent en moyenne le double de leurs salariés, quoique Van Dijk enregistre plusieurs variations et écarts d'un champs d'activités à l'autre;
- la plupart ont été apprentis en moyenne 3 ans;
- 19% travaillaient dans le secteur formel auparavant;
- le 2/3 de l'échantillon sont illetrés;
- qu'une forte productivité de la main-d'oeuvre entraîne une plus forte consommation du propriétaire, mais moins d'employés pour l'entreprise;
- un crédit accordé pour acheter des outils et des machines a un effet positif sur l'emploi;
- les investissements, l'expérience professionnelle, l'ensemble des dépenses de matières premières et de personnel et le chiffre d'affaires sont des variables importantes pour expliquer les indicateurs de

succès.

Notons que les entrepreneurs ayant travaillé dans le secteur formel ont un revenu et un niveau de consommation plus élevé et qu'avoir le secteur formel comme son plus gros client permet d'avoir des meilleurs résultats dans tous les domaines et inversement ceux qui vendent seulement au secteur informel (par exemple des artisans à des commerçants) obtiennent des résultats inférieurs à ceux de la majorité des petits entrepreneurs qui vendent surtout à la population.

Pour Van Dijk, cela ...

"...vaut la peine (donc) de chercher à développer des relations entre le secteur structuré et le secteur non structuré: accorder une certaine aide aux employés du secteur structuré pour créer une petite entreprise; encourager le secteur structuré à prendre une certaine part au processus de production des petites entreprises du secteur non structuré ou à leurs tâches d'entretien et de réparation; empêcher l'exploitation du secteur non structuré par le secteur moderne." (1)

2.4 La micro-entreprise, outil de promotion socio-économique de la condition féminine:

Au chapitre de l'exploitation, le sort socio-économi-

(1) Van Dijk, P., op. cité, p. 382.

que des femmes des pays en voie de développement mérite que l'on s'y arrête. Les femmes réussissent moins bien dans le secteur non structuré que leurs collègues masculins, tenant compte des critères de "rentabilité économique". De nombreuses études démontrent que leur action ne peut être analysée de manière aussi étroite. Les charges familiales, domestiques, leurs statuts sociaux dans la société d'essence patriarcale les cantonnent à une perception statistique figée en terme de revenus générés, d'activités de loisirs et d'indépendance économique face aux maris.

La réalité est bien différente. L'auteure Jules-Rosette dans son article sur une étude de cas zambienne concernant l'activité féminine souligne que:

"The exclusion of women by virtue of education and opportunity from the urban wage labor force has resulted in the creation of alternative occupational options in the informal sector, including self-employment as petty traders, craft producers and small entrepreneurs. Entrepreneurial activities initiated by unemployed squatter women in the city are usually intended to fulfill economic needs on a temporary basis and reflect a pattern of commercialization of "traditional" skills. An in-depth analysis of these women's socio-economic adaptation in the zambian case suggest an important conceptual link between urban and rural development processes and emphasizes the necessity for policy planning that takes into account the short-term entrepreneurial option that migrant women generate in the urban context." (1).

(1) Jules-Rosette, B., Womens's work in the informal sector: zambian case study. Departement of Sociology, University of California, San Diego, Working paper no 03, janvier 1982.

D'autres caractéristiques se dégagent de la littérature recensée, comme par exemple la tendance marquée d'un plus faible chiffre d'affaires; elles emploient moins de salariés, elles préfèrent constituer un stock de produits plutôt que fournir à la commande. Pourtant, sans l'implication des femmes, le réseau de commercialisation des produits vivriers, par exemple, serait déficient:

"Trop souvent, on a vu de ces secteurs d'activités échapper aux femmes lorsque leur intérêt économique est reconnu et qu'il passe au rang d'industrie."
(1)

2.5 Facteurs contraignant l'émergence et l'expansion de la micro-entreprise.

Dans les pays en voie de développement, il existe des obstacles majeurs limitant la croissance et la rentabilité de ces entreprises et par conséquent le rôle qu'elles pourraient jouer dans une promotion équitable de croissance économique:

(1) La Noix de Karité, in La femme africaine porte le poids de l'Afrique, dossier spécial, fondation Jules et Paul-Emile Léger, vol 1, no. 3, sept 1985, p. 7. Voir également en annexe B, l'article reproduit.

° Des politiques environnementales hostiles:

Les problèmes sont caractéristiques; ils vont de l'obtention de licences aux exigences pour l'enregistrement qui sont extrêmement coûteuses de temps et l'énergie pour faire face aux attentes ou tracasseries bureaucratiques devenant complexes et dispendieux pour les propriétaires de micro-entreprises. Souvent, les pots-de-vin sont monnaie courante afin de leur permettre de poursuivre "leurs opérations clandestines"(1).

° Absence de crédit institutionnel:

Les banques considèrent comme étant trop risqué les prêts aux micro-entreprises et trop coûteux ou bien ce type de clientèle ne les intéresse tout simplement pas. Les garanties trop exigeantes, des modalités de remboursement inappropriées et les coûts sous-jacents à ce type d'opération (temps, efforts) découragent les petits entrepreneurs (2).

(1) Voir Harper, M., op. cité, Small business in the Third World, p. 39.

(2) cf. le résumé de Katherine Stearns, consultante pour la Fondation Ford, concernant: Credit to Indonesian Entrepreneurs: an assessment of the Badan Kredit Kecamatan Program in Micro Enterprise Development in the Third World, pre conference readings - avril 1985, et en annexe C, "ADEMI's income generation potential".

° Haut taux d'intérêts de la part des prêteurs:

Les difficultés d'accès au crédit institutionnel amènent les petits entrepreneurs à avoir recours aux prêts usuraires (de 10% à 20% mensuel, et jusqu'à 20% par jour) ce qui affecte la rentabilité de leur entreprise.

Les autres problèmes sont:

- ° absence d'habilités managériales;
- ° accès limité aux matières premières et fournitures;
- ° mise en marché, commercialisation.

2.6 Les programmes d'assistance destinés aux micro-entreprises:

Nous avons énuméré succinctement les contraintes auxquelles les micro-entreprises doivent faire face, ce qui explique en bonne partie pourquoi nombre d'entre elles ont une espérance de vie éphémère ou simplement ne verront jamais le jour.

La documentation recensée permet d'identifier certaines composantes structurantes qui leur assure une capacité à s'affranchir de ces handicaps. Nous avons identifié les facteurs endogènes inhérents à leur mode de fonctionnement (cf. conditions de reproduction).

Cette section portera son attention sur certains facteurs exogènes propres à stimuler leur épanouissement que l'on retrouve sous forme de programmes d'assistance tantôt spécifiques tantôt globaux ⁽¹⁾. Compte tenu des caractéristiques des micro-entreprises, "l'approche holistique" ou globale qui intervient à tous les niveaux est celle que nous privilégierons, sans oublier que:

"...the key to small business formation and growth is the individual entrepreneur, and external assistance can do no more than support and encourage him."⁽²⁾

... et:

"Experience in Kenya suggested that a one-year period of service as a small business adviser was a more efficient way of training people to start their own businesses than some other programs whose stated objective was to produce ready-made entrepreneurs"⁽³⁾

(1) Harper, M., op. cité, p. 172.

(2) Idem, p. 173.

(3) Voir en annexe D le type d'intervention menée par le MCSI aux Philippines.

2.6.1 L'élaboration d'un programme d'assistance:

L'élément le plus important dans l'élaboration d'un programme d'assistance est de pairer les services aux besoins des propriétaires des micro-entreprises. Le programme peut répondre à un problème de marketing - que désirent les gens et comment peut-on répondre à leur besoins?

Une autre approche consiste à envisager le programme d'assistance en terme d'une structure favorisant la compréhension chez les micro-entrepreneurs. Le point de départ est leurs habiletés et expériences, qu'ils ont acquises et ces projets d'assistance nécessitent des ajustements continuels afin de rejoindre les attentes de la clientèle et constituent un type d'activité récurrent.

- La portée du programme:

En travaillant avec des groupes d'entrepreneurs ou de futurs entrepreneurs, l'information à propos des services offerts se fait de préférence par le bouche-à-oreille après une promotion initiale par le personnel affecté au programme.

La sensibilisation pour les groupes qui sont à un stage de pré-entrepreneurship exige plus d'efforts et de temps. Car oeuvrant après de ceux qui sont les plus démunis

avec peu ou aucune expérience avec les institutions financières et/ou de coopération, une période d'introduction interpersonnelle est un préalable. De plus, d'autres types de services plus appropriés (éducatifs, sanitaires, alimentaires) peuvent être prioritaires avant d'enclencher sur un programme d'assistance d'entreprise.

- Sélection des candidats:

Si le projet entend rejoindre les vendeurs de la rue, les petits manufacturiers, les artisans, etc., un moyen doit leur permettre d'accéder au crédit sans le recours aux garanties traditionnelles (propriétés, équipements, endosseurs):

"What the PISCES investigations have documented is that, if traditional guarantees are not used, one's reputation in the community becomes the key element in the selection process."⁽¹⁾

- L'extention du crédit:

La demande de crédit en est une universelle. Cela constitue un service promotionnel alléchant du programme susceptible d'attirer la clientèle potentielle. Ainsi, le recours au crédit devient l'élément principal par lequel on

(1) Ashe, J., op. cité, p. 10. Voir en annexe E le résumé de leur implication auprès de la micro-entreprise.

pourra les intéresser, comme la tenue de livre, formation en gestion, et la formation d'associations.

Les comptes rendus des différents programmes d'assistance soulignent qu'il est préférable de débiter avec de petits prêts à court terme - de \$20.00 à \$100.00 au début, sur une période de 3 mois, allant de \$100.00 à \$200.00 pour les micro-manufacturiers ayant entre 2 et 5 employés - habituellement utilisé comme fonds de roulement de leurs opérations.

La composante crédit du programme mérite une attention particulière et devrait être administrée en association avec les banques et coopératives locales.

- L'encadrement managérial:

Harper et Ashe s'accordent à dire que l'encadrement managérial doit idéalement pouvoir combiner quatre approches:

- ° L'orientation: qui s'articule sur un processus informel d'échanges concernant l'entreprise lors de la demande de prêt, tout en s'informant pour quel usage le client l'utilisera.

- ° La participation: des entrepreneurs entre eux à partager la nouvelle compréhension qu'ils acquièrent du fonctionnement de leur petite entreprise.
- ° L'enseignement: visant à rendre accessible de simples notions de comptabilité par exemple par le biais de cours, de séminaires et d'ateliers à leur portée.
- ° Un suivi individualisé: permettant la mise sur pied d'un système de tenue de livres, la mise en place d'une stratégie élémentaire de marketing, assurée par des visites périodiques sur le lieu d'opération de l'entreprise par les agents.

- Une aide organisationnelle:

Plusieurs programmes favorisent le regroupement de groupes d'entrepreneurs; souvent cela prend la forme de groupes de solidarité où la caution solidaire des individus n'agit, au début, que pour garantir les prêts mais qui fini par assumer d'autres rôles ou fonctions dans la communauté auxquelles viennent se greffer des groupes communautaires et associations préoccupées par le développement socio-économique.

Ces groupes deviennent des forums d'échanges infor-

mels d'informations d'affaires et un moyen d'appartenance, d'entraide qui ancre l'objectif d'auto-promotion du programme.

- Une gestion de l'information:

Un problème commun aux micro-entreprises est la cueillette et l'analyse de données essentielles permettant leur utilisation au plan de la prise de décision de la gestion de l'entreprise. Un simple système de contrôle relié aux objectifs du programme d'assistance, par exemple, qui comptabilisera l'accroissement des revenus, l'augmentation des emplois, les remises de prêts, et l'inventaire et les coûts reliés aux transactions (le temps nécessaire au client pour obtenir le service ou produit).

- Un management épuré:

Pour Harper et Thiam Soon ⁽¹⁾, les programmes d'assistance destinés aux micro-entreprises ont tendance à échouer, parce qu'ils n'incorporent pas les composantes fondamentales d'une saine gestion et non à cause d'une demande insuffisante de leurs services:

(1) Harper, M., T., Thiam Soon, Small Enterprises in developing countries, case studies and conclusions, Intermediate Technology Publications Ltd, London, 1979.

- ° des buts et objectifs clairement définis qui rendent compte avec clarté des intentions du programme et des moyens par lesquels ils seront atteints;
- ° un engagement à ces objectifs par le personnel;
- ° des procédures allégées simplifiant le processus d'offre des services du programme;
- ° de bons outils de contrôle favorisant le flux d'information permettant au personnel d'évaluer les meilleures décisions à prendre;
- ° des critères d'efficacité offrant au personnel l'encadrement nécessaire pour évaluer le niveau de leur travail;
- ° l'intégration des promoteurs du programme qui possèdent l'information la plus susceptible d'aider au fonctionnement des projets;
- ° l'intégration des bénéficiaires du programme afin d'obtenir leur feedback et accroître leur emprise sur les projets;
- ° un engagement à se maintenir à jour face aux besoins changeants de la clientèle;

2.6.2 Les services d'appoints "environnementaux" à la micro-entreprise:

Le développement économique d'un pays ou d'une région en particulier mis à part les programmes d'assistance direc-

tement destinés aux micro-entreprises, doit s'appuyer sur des facteurs environnementaux incitatifs:

- le développement d'une infra-structure adéquate;
- l'approvisionnement en matières premières régulier;
- l'établissement de points de services et d'informations;
- des incitatifs fiscaux et des restrictions d'ordre tarifaires et douaniers;
- une structure d'accueil pour les importations;
- une aide pour le marketing;
- des îlots ou parcs industriels;
- une coordination entre les unités gouvernementales (étatiques, provinciales et municipales).

2.7 Illustration typique de l'impact d'un programme de crédit destiné aux petits entrepreneurs:

D'autres exemples pour nous convaincre qu'une promotion efficace et rentable auprès des petits groupes, a un impact économique considérable.

2.7.1 Au Honduras

Un petit groupe communautaire au Honduras impliqué comme consultant pour un programme de développement, ayant deux employés à temps complet et 2 à temps partiel, ont

prodigué crédit, formation et conseils aux femmes de 3 des 8 marchés à Tegucigalpa, capitale du Honduras. durant les premiers onze mois d'opération, les 50 bénéficiaires ont emprunté pour une moyenne de 14 jours des prêts moyens de \$57.00. Les arriérages furent insignifiants et les paiements en intérêts ont plus que doublé la somme du prêt initial de \$1250.00. Quelques cours furent dispensés sur les aspects techniques du commerce et un bulletin de liaison fut distribué. Ces femmes commerçantes des marchés ont mis sur pied une coopérative de crédit rudimentaire et ont également instauré les premiers jalons d'une coopérative de mise en marché de leurs produits vivriers. Elles comptent rejoindre plus de 150 femmes et ainsi assurer la survie et la rentabilité de leur coopérative. Coût du projet: \$1,250.00 pour le prêt initial; total, \$6,300 pour les salaires et \$25.00 pour l'équipement et fournitures de bureau⁽¹⁾.

2.7.2 En Colombie

L'expérience qu'ACCION s'est acquise dans la promotion du développement de la micro-entreprise en Amérique latine est éloquente. Voici une brève description des résul

(1) cf. Harper, M., op. cité, p. 199 et p. 14.

tats de leurs projets (1).

A Cali, où le programme de promotion de la micro-entreprise fonctionne depuis 1977, une analyse fut faite sur les prêts accordés à 200 bénéficiaires et des résultats concordent aussi avec ceux d'autres programmes:

- des 200 prêts, 95% sont remboursé en temps et sont toujours en affaires;
- l'augmentation moyenne des ventes se situe à 170% pendant que le revenu des entrepreneurs augmente de 40% au moins, dans chacune des entreprises;
- 50% des entreprises qui ont reçu un prêt sont dirigées conjointement par le mari et l'épouse;
- une moyenne de 3 emplois sont créés par prêts pour une majorité d'emplois de 4 à 5 créés par prêt;
- 85% des prêts le sont pour le fonds de roulement ou pour liquider de vieilles dettes, le reste servant aux investissements;
- le suivi sous forme d'entrevues avec le premier groupe des 200 bénéficiaires démontra que seulement 8 entreprises ont vu leur nombre total d'employés diminué, dans les autres la tendance était à l'expansion.

(1) cf. Nevin, P., op. cité, p. 51.

2.8 Questions pertinentes en regard avec l'interface coopérative

La seconde partie nous a permis de mieux nous familiariser avec les diverses facettes entourant l'évolution des micro-entreprises et avec des individus qui doivent lutter pour maintenir leur petite activité économique en vie.

Nous sommes à présent mieux renseignés sur la nature de leurs activités, leurs modes de fonctionnement, des contraintes inhérentes relevant de leur informalité; de leur vulnérabilité aux turbulences de l'ensemble du système économique auquel elles sont liées à divers degrés. Cependant, leur isolement et leur manque d'articulation les confinent à un mode évolutif (et parfois involutif) sans prise organisée de leur champs respectif d'activité.

D'autre part, les répercussions des programmes d'assistance ont permis de circonscrire les facteurs sur lesquels il est possible d'agir afin de promouvoir leur croissance et expansion. Ces programmes ont ceci de caractéristique: ils interviennent sur une dimension collective de l'entrepreneurship et cherchent à créer des multiplicateurs qui consolideront un noyau d'appartenance.

Etant donné que la troisième partie désire traiter de l'interface micro-entreprise/philosophie coopérative et des champs d'applicabilité de la formule, quelques questions pertinentes se posent:

- Les principes coopératifs sont-ils généralement applicables aux activités non-agricoles et non formelles?
- Quelles sont les différences entre les coopératives de services et celles de production?
- Pourquoi nombre d'entre elles sont un échec?
- Quel rôle peuvent ou devraient jouer les gouvernements, les politiciens et les agences de coopération?
- Quelles sont les fonctions généralement associées aux coopératives prospères?
- Les agences ou organismes de promotion de la micro-entreprise devraient-ils promouvoir la formation de coopératives?
- Et surtout, la forme d'organisation coopérative est-elle

incompatible nécessairement avec les attitudes individuels d'entrepreneurship vitals au succès de la micro-entreprise?

Les réponses à ces questions sont en quelque sorte l'objectif de cette présentation. A première vue, les comportements d'entrepreneurs que l'on a désiré susciter de manière formelle semblent s'être cantonnés majoritairement à des activités économiques de nature informelle. Vienney résume ainsi le dilemme:

"...Or, par contraste, une caractéristique structurelle des économies du Tiers-Monde sous-développé est de comporter des sous-ensembles d'activités-acteurs mal articulés, ou reliés de manière telle que leur fonctionnement, au lieu de permettre le développement de processus cumulatifs de croissance, se heurte à des blocages ou engendre ce que l'on a appelé des 'processus de croissance perverse'." (1)

(1) Vienney, Claude, op. cité, p. 260.

Troisième partie

Interface micro-entreprise et philosophie coopérative

	page
3.0 Quelques considérations générales	83
3.1 Résoudre le pseudo-paradoxe de la promotion individuelle versus collective	86
3.1.1 des facteurs préalables	88
3.1.2 limitations à la dimension coopérative .	96
3.2 Les raisons principales pour les échecs des coopératives	99
3.2.1 Cas d'une coopérative de sculpteurs du Kenya	100
3.2.2 Commentaires concernant l'option coopé- rative	101
3.3 Unité de la forme d'entreprise et pluralité des catégories d'entrepreneurs	106
3.3.1 un approche intégrée du développement du secteur informel	112
3.3.2 présentation d'une activité réorganisée et coopérativisée: le cas des fabri- cants de tuiles et de briques de Bezer- ros	114
3.4 L'apport coopératif aux micro-entreprises	122
3.4.1 privilégier l'intervention auprès des petits groupes	125
3.4.2 adapter le modèle coopératif	128
4.0 Conclusion	133

"The concept of cooperation is sound in principle, but in actual practice it is extremely difficult to implement. Problems such as poor management, mistrust among members, lack of control of the cooperative, and dishonesty of the manager or staff are very common in industrial as well as agricultural cooperatives. The best policy is not to force the small businessmen to form a cooperative. It must arise out of the needs of the small entrepreneurs who take the initiative to form such an organisation. No cooperative can be successful if it does not arise from the initiative of its members" (1).

(1) Harper, M., Soon, T.T., Small enterprises in developing countries, case studies and conclusions - p. 109.

3.0 Quelques questions générales

Les idées coopératives ont été importées d'Europe en Amérique latine depuis le milieu du 19ième siècle et dans les pays d'Asie et d'Afrique depuis le début du 20ième siècle. Leur importation a posé les problèmes habituels de transfert et d'adoption d'un complexe culturel étranger.

Après une assez longue période d'essais et d'erreurs dans ce transfert culturel et après avoir pris modèle sur divers pays, on a obtenu au niveau local en particulier du point de vue social, des résultats qui dans l'ensemble n'étaient pas très satisfaisants.

En conséquence, il faut se demander s'il est judicieux de continuer dans la même voie que par le passé. On doit se demander s'il n'existe pas ailleurs des solutions plus prometteuses aux problèmes de changement social. Il convient d'envisager d'abord s'il est possible de créer des formes nouvelles et plus dynamiques de coopératives qui pourraient mobiliser et/ou susciter les individus et groupes à recourir à l'esprit d'entrepreneurship.

Lorsque les objectifs et l'esprit qui animent les politiques coopératives existantes tendent sincèrement à

assurer des avantages à l'ensemble des populations mais que les institutions qui sont créées dans la pratique sont inefficaces ou même ont un effet contraire, il semblerait indiqué de repenser radicalement les politiques coopératives et leur mise en oeuvre.

Cette partie du présent ouvrage se veut une simple réflexion sur un segment d'activité économique que le mouvement coopératif s'est peu préoccupé pour divers facteurs et raisons, on a totalement ignoré.

La deuxième partie s'étant attardée sur des caractéristiques propres à la micro-entreprise, à présent l'exercice consiste ici à baliser certaines avenues de "croissance potentielle" pour les petits entrepreneurs, pour qui l'optique ou l'option coopérative s'avérerait d'une quelconque utilité.

A cet égard, les conclusions des études de l'Institut de Recherche des Nations Unies pour le Développement Social sont éloquentes:

"Le but du présent ouvrage a été de faire une étude comparée du fonctionnement réel des coopératives sur le terrain plutôt que d'examiner les politiques coopératives d'un point de vue général et théorique..."

... par exemple, il est évident qu'il y a quelque chose d'erroné dans la manière dont les systèmes de crédit des coopératives fonctionnent dans les régions rurales des pays en voie de développement." (1)

et: "...les conclusions de la présente étude semblent indiquer qu'il convient de réviser l'ensemble du problème des stimulants et des services offerts par les coopératives." (2)

et: "...une autre solution, plus radicale que la réforme des institutions coopératives existantes, consisterait à essayer de mettre au point de nouveaux types d'organisations locales..." (2)

enfin: "...Il existe plusieurs facteurs structurels qui risquent de limiter la mise au point de nouvelles approches organisationnelles dans les pays en voie de développement. L'un est le poids des intérêts acquis dans le mode actuel d'exploitation des terres et les pratiques commerciales actuelles. Un autre a trait à certaines caractéristiques des systèmes de classe et de caste qui empêchent une pleine participation des groupes subalternes. Un troisième facteur est le contrôle exercé par les autorités religieuses et politiques centrales ou par d'autres agents externes." (2)

Voyons donc, brièvement, quelques-uns de ces facteurs considérés comme étant préalables en soi.

(1) Le rôle des coopératives dans le changement, vol 8, Institutions rurales et changement planifié, Genève, 1976, p. 24.

(2) Le rôle des coopératives..., op. cité, p. 25

3.1 Résoudre le pseudo paradoxe de la promotion individuel- le versus collective.

L'intérêt concernant les groupes ou associations volontaires, particulièrement en Afrique subsaharienne s'est accru par le biais des programmes massifs d'aide et d'assistance des différentes agences de coopération, contribuant également au pessimisme.

"... En fait, le climat social général qui règne actuellement dans les pays d'Afrique décourage tout militantisme ou altruisme." (1)

Les résultats de recherches sur la participation sociale faites pour la plupart dans nos pays occidentaux, montrent que le volontariat, le militantisme et le leadership sont caractéristiques des couches en général les mieux situées de nos sociétés et les plus favorisées à l'intérieur de chaque classe sociale. L'on pourrait, à première vue, conclure que la popularité l'emporte, dans bien des cas, sur l'esprit d'entreprise et l'esprit productiviste ou d'"achievement".

(1) Meister, Albert, la participation pour le développement, éditions économies et humanisme, éd. ouvrières, Paris, 1977, p. 54.

Pour Meister, ce sont:

"... les animateurs occidentaux de ces programmes qui ont insufflé davantage de dynamisme aux coopératives, aux syndicats et même aux partis politiques"(1)

et:

"...il semble donc qu'elles -les approches participationnistes- devraient avoir pour but de favoriser l'émergence d'entrepreneurs, soit paysans à l'esprit d'entreprise, soit animateurs dotés d'initiative."(1)

Ce n'est semble-t-il malheureusement pas le cas et pour plusieurs raisons: les différentes versions nationales du socialisme africain ne voient pas d'un bon oeil l'initiative privée ni l'esprit des affaires: l'entrepreneur d'affaires étant comparable sur les plans psychologiques à l'entreprise d'actions collectives, militant de la productivité entraînant les autres derrière lui.

Une autre raison est que l'animation comme le développement communautaire constituent en quelque sorte des réactions sociales aux débordements du dynamisme de l'initiative individuelle et aux abus de la société libérale, et l'on encourage peu le développement de l'esprit des affaires. Enfin, Meister souligne que la procédure de sélection

(1) Idem, p. 57.

tion n'aboutit pas au recrutement des éléments les plus dynamiques, les plus aguerris et productivistes, et cela même si ces qualités sont accompagnées d'un goût pour le profit et l'enrichissement individuel.

3.1.1 Des facteurs préalables:

D'autre part, dans un article remarquable, John Hamer⁽¹⁾ passe en revue les conditions nécessaires pour l'établissement ainsi que les limites utilitaires des associations volontaires.

Il se demande:

"The question arises as to whether breaking down cultural homogeneity based on kinship, creating cohesion through opposition to other groups, independent means of social control, and a leadership capable of linking diverse kinship segments are necessary attributes for establishment of self-help and cooperative societies in newly emerging states."⁽²⁾

L'analyse anthropologique, culturelle et sociale de

(1) Hamer, H.J., Precondition and limits in the formation of associations: the self help and cooperative movement in subsaharan africa, African studies Review, vol XXIV, no. 1, mars 1981, pp. 113-132.

(2) Hamer, J., op. cité, p. 114.

Hamer constitue en quelque sorte une autopsie des difficultés d'émergence et de son corollaire, le taux de mortalité des associations pré-coopératives et coopératives. Par conséquent nous croyons pertinent d'introduire à ce stade-ci les facteurs préalables à tout genre de tentative de mise sur pied de micro-entreprises, sans lesquelles tout espoir de recours à la philosophie coopérative - de promotion ou d'implantation (concertée) - "d'unités économiques productives" viables seraient peine perdue. Car pour l'auteur:

"The analysis in this paper assumes that the establishment of a cooperative or a self help association is a viable proposition".⁽¹⁾

Pour fins d'illustrations, nous nous référons aux exemples recensés par Hamer à propos des pré-conditions à la formation d'associations coopératives ou d'entraide mutualistes: les variables indépendantes ayant une incidence sur la cohésion collective sont:

- a) les diversités lignagères du membership (contexte africain);
- b) le leadership;
- c) l'opposition externe;
- d) le règlement des différends.

(1) Hamer, J., op. cité, p. 114.

a) les diversités lignagères du membership:

Maurice Block mentionne dans un article (1) que des liens étroits des lignages sont inscrits dans un mode coopératif dans lequel les réciprocités sont souvent intangibles et à long terme, tandis que les liens non lignagers et distants impliquent une coopération volontaire et des réciprocités à court terme:

"...close consanguinal bonds are perputual and based upon affiliative obligations, regardless of choice, while distant or non-kin bonds are of varying duration and based more upon self-interest." (2).

(1) Block, M., The long term and the short term: the economic and political significance of the morality fo kinship", pp. 75-87, in The character of kinship, Cambridge University Press, New-York, 1975.

(2) Idem, p. 79.

secteur intertribal

secteur tribal

secteur du village

secteur du lignage

MAISONNEE

Réciprocité
généralisée

réciprocité
équilibrée

réciprocité
négative

M. Saklin montre que les échanges marchands se forment dans une zone de réciprocité équilibrée entre des ensembles dont la règle générale est la réciprocité généralisée.

(Tiré de Vienney, socio-économie des organisations coopératives, tome 2, p. 42)

En Afrique, les Sadamas d'Ethiopie nous fournissent un exemple intéressant de groupes d'entraide qui tendent à se former sur une base de non-consanguinité des rapports. Les projets entrepris rencontrèrent les objectifs souhaités, cependant:

"...attempts made to organize societies among close blood relations invariably resulted in failure."⁽¹⁾

et:

"...a Teso cooperative in Uganda has shown the considerable diversity of ten different ethnic groups among 240 members. As a consequence, non kinship based factions under so-called big men, compete to control the decision making process. Because of the dangers of competitiveness and hostility, fathers and sons seldom join the same society..."⁽¹⁾

et:

"...indeed, the cooperative endeavors of many Ujamaa villages (Tanzanie) have failed because of the kinship and ethnic homogeneity of the communities."⁽¹⁾

et:

"...finally, one cause for the failure of cooperative credit societies in the Cameroons has been the reliance on lineages and extended families as organizational units. People join with this close relatives because they have no alternative, but deference and age hierarchy limit the possibility of equalitarian participation, access to, and control of the leadership."⁽¹⁾

(1) Hamer, J., op. cité, p. 115.

Hamer conclut que les types d'associations les plus susceptibles de réussite sont ceux contractés sur une base autre que celle des voisins et de clans.

"These examples of the importance of kinship diversity indicate one precondition for the formation of self-help and cooperations societies. Members must be willing to experiment with new roles about which there is likely to be disagreement and conflict. It is necessary that new norms be worked on through the conflict process."⁽¹⁾

b) le leadership:

Comme dans les cas de solidarité traditionnelle, l'atteinte d'un nouveau statut et un réseau interne de rapports sociaux sont les préalables d'un leadership efficace dans tout groupe.

Le choix d'un bon leader repose souvent sur les contacts qu'il entretient en dehors de sa propre communauté.

"In West Africa, leadership in Liberian associations tends to be choosed on the basis of ability to settle disputes on oratorical skills, integrity, and the holding of high status in other groups."⁽²⁾

et:

"In Mali all of the cooperative leaders, because of their role as intermediaries between villagers and

(1) Hamer, J., op. cité, p. 115.

(2) Hamer, J., op. cité, p. 118.

the government have to be both literate and familiar with the workings of the latter. These men work closely with the village elders who are crucial in molding opinion the bring about consensus."
(1)

c) l'opposition externe:

La perception d'une menace réelle ou appréhendée par un groupe d'individus introduit une réaction psycho-sociale d'intensification des rapports du groupe et accentue le degré de cohésion.

Les réactions suscitées par des marchands peu scrupuleux, des intermédiaires exploitant les artisans sont également un facteur facilitant la mobilisation. Beaucoup de groupes coopératifs ont vu leur origine à cause de l'exploitation à laquelle leurs membres étaient astreints.

Autre son de cloche contenu dans l'un des rapports concernant l'amérique latine à propos de l'opposition externe:

"La recherche a révélé que les coopératives pouvaient connaître des hauts et des bas. Pendant la phase ascendante initiale, les paysans ou artisans pouvaient être mobilisés par l'intermédiaire des

(1) Hamer, J., op. cité, p. 118.

coopératives pour s'opposer aux intérêts acquis locaux mais une telle opposition conduisait en fin de compte à la régression et un déclin de la coopérative, du fait que ses dirigeants étaient cooptés, tout appui était retiré ou des coopératives rivales étaient créées. Le facteur constant est l'hostilité du milieu aux coopératives."⁽¹⁾

"The Tanzanian community of MTO wa Mbu is substantively different in regard to opposition from middlemen merchants, but functionally equivalent. While many of the surrounding communities prided themselves on their ethnic homogeneity, the people of MTO wa Bbu took satisfaction as being modern in their anti-tribalism and more inclusive in their nationalistic loyalties."⁽²⁾

d) le règlement des différents:

Une autre condition préalable pour l'implantation de groupes d'entreprises et d'associations coopératives est la capacité de contrôler et de sanctionner les "comportements délinquants" parmi les membres. Les recours traditionnels font appel aux chefs des villages ou conseil des anciens et d'habitude les disputes se règlent à ce niveau ou par la pression des pairs.

Ainsi les conciliations informelles des disputes

(1) Rôle des coopératives dans le changement, op. cité, p. 51.

(2) Hamer, J., op. cité, p. 119.

peuvent prévenir des conflits qui autrement escaladeraient en procédures complexes et coûteuses.

En résumé, les facteurs positifs expliquant le succès des coopératives ont donc ceci de commun:

- une initiative officielle
- un généreux support externe
- formes quelconques de privilèges monopolistiques
- une conformité aux règles constitutives de la coopérative
- un nombre minimum de membres
- un leadership individuel remarquable de type entrepreneurial
- de très petits groupes ou sous-groupes
- un apport substantiel d'engagement des membres
- et une perception claire de l'objectif à atteindre.

3.1.2 Limitations à la dimension coopérative:

En se regroupant sur un mode coopératif ou mutualiste les membres désirent accroître leur niveau de vie, cependant l'atteinte d'objectifs individuels par le biais d'un contrôle exercé sur l'argent et la propriété menace constamment la coopération.

De plus, nombreux sont les cas de corruption et de manoeuvres illégales qui sapent l'esprit et la viabilité des coopératives:

"Associations were structured on a basis of equality and voluntarism which meant further emphasis on self-interest. Thus, a precedent was set for the -aforementioned- reluctance to form associations with closely related kin which set constraints on the competitive pursuit of self-interest. The concept of voluntarism associated with economic individualism encouraged the advent of innovative leadership."⁽¹⁾

L'agriculture fut le champs privilégié pour une application du mode coopératif; la transition d'un mode de subsistance à une économie monétaire s'y prêtait bien malgré tout. Il a fallu établir une infrastructure pour soutenir le développement coopératif et l'introduction de rapports institutionnels donc bureaucratiques a eu pour effet de formaliser la participation des membres sans vraiment leur permettre un exercice du pouvoir de leur travail quotidien - leur apport quotidien venait se verser à celui des autres et, en quelques sortes, accentuer une dépendance au collectif.

(1) Hamer, op. cité, p. 121, et pour de nombreux exemples d'opérations frauduleuses se reporter à l'étude "le rôle des coopératives dans le changement", op. cité.

Le rapport marchand individualisé, par exemple, perdait sa qualité interactionnelle avec la clientèle établie pour venir alimenter les critères de réciprocité coopératifs: le membre pouvait ressentir un isolement plus grand même s'il possédait un droit de vote pour se faire entendre.

Mais se faire entendre dans un contexte social où les rapports sont codés, structurés, sujets aux jeux de pouvoir et d'argent des mieux nantis, des propriétaires fonciers, des chefferies villageoises et du pouvoir mâle en ce qui concerne la participation féminine. Tout cela, sans parler de l'influence du prestige des officiers de la coopérative bénéficiant de contacts à l'extérieur de la communauté avec les institutions publiques ou privées, a une incidence certaine sur le déroulement démocratique des prises de décision et a, certes, un lien de causalité autant en ce qui concerne la participation des membres que de la saine gestion des activités des coopératives.

"... Even the best organized development banks have some parts of this loan portfolio which causes concern or is perhaps best forgotten and this is usually their loans to cooperatives. When cooperative have taken over the marketing function from private intermediaires, the results have often been either that the goods are not sold at all or that the cooperative finds it necessary to impose even higher gross margins than the allegedly extortionate middlemen they replace.

Cooperatives have in some parts of India, Africa

and South America, developed into an even more effective device for extortion than the independant middlemen and impressive statistics as to the number of cooperatives wich have been set up in a particular activity or industry are usually somewhat less impressive when the number which are inactive or insolvent is substracted from the total."⁽¹⁾

3.2 Les raisons principales pour les échecs des coopératives:

Il est déjà difficile de mettre sur pied une coopérative quelle qu'elle soit, et qui plus est, il serait absurde de s'attendre qu'un groupe sans expérience et sans formation en management arriverait en quelques mois à créer une structure de mise en marché avec un stock de produits ou de services qui leur permettrait de vaincre l'opposition et d'améliorer l'efficacité de ces fonctions occupées antérieurement par d'autres agents ou acteurs économiques.

La remarque de Harper semble tout à fait juste à cet égard:

".. Many cooperative problems, in fact, arise from ignorance and neglect of marketing; cooperatives or set up as if manufacturing or growing crops was the only legitimate and skilled activity; trading is regarded as nothing more than a device of extortio-

(1) Harper, M., op. cité, p. 141.

nate middlemen to exploit both producers and consumers..."⁽¹⁾

Il est peut-être inévitable que les coopératives, et en particulier celles de production, soient incitées ou dans un certain sens exploitées par des politiciens qui ne seront jamais affectés si elles subissent un échec. De même il n'existe aucune raison pourquoi des coopératives de services devraient s'associer à telle ou telle idéologie politique. Les gouvernements peuvent désirer vouloir protéger les coopératives de la concurrence en leur accordant des droits de monopole pour la vente ou l'achat de certains biens et services ou bien ils peuvent leur occasionner un fardeau comme modèle de représentation politique auprès des plus démunis, ce qui peut sembler légitime, mais qui constitue des tâches tout à fait futiles et non pertinentes pour des gens aux prises avec la gestion d'une micro-entreprise.

3.2.1 Cas d'une coopérative de sculpture du Kenya:

Voici un cas décrivant bien ce qui vient d'être énoncé, rapporté par Harper.

L'est Kenyan est une région prospère pour l'industrie

(1) Harper, M., op. cité, p. 143.

de la sculpture sur bois, activité introduite dès 1930 par un administrateur colonial. Dans l'un de ces villages en particulier, les artisans sculpteurs éprouvaient des difficultés d'obtention en matière premières. Ils mirent sur pied une coopérative de travail en construisant des abris pour qu'ils puissent y travailler. La société tomba bientôt sous le contrôle d'un membre plus influent, plus riche et mieux instruit: il monta une petite entreprise personnelle qui achetait à bas prix toute la production de la coopérative, et leur vendit également le bois d'oeuvre. Les membres devinrent peu à peu sous-payés et n'avaient aucune source alternative d'approvisionnement en matières premières et de points de vente pour leurs produits. Il leur avait été suggéré de commercialiser leur propre production, toujours sous un mode coopératif, mais leur désenchantement était tel que rien n'y fit.

Il faut comprendre que des employés qui désirent un salaire plus élevé n'ont pas comme premier réflexe de supplanter ou remplacer leur employeur, mais l'on remarque que plusieurs coopératives se comportent avec un tel réflexe.

3.2.2 Commentaires concernant l'option coopérative:

Nous avons évoqué plus tôt les facteurs d'homogénéité

et d'hétérogénéité du membership portant incidence sur le degré de cohésion d'une coopérative au sens ethnologique. Toutefois, il est à prévoir qu'au niveau socio-économique que les plus pauvres et les relativement bien nantis seront les plus susceptibles d'établir une entreprise coopérative viable que la majorité pouvant appartenir à la classe moyenne ou bourgeoise. Les plus démunis n'ont rien à perdre et peuvent faire preuve d'un plus grand dévouement aux objectifs de la coopérative; de même, les individus plus à l'aise économiquement peuvent apprécier les apports coopératifs sans générer des attentes irréalistes.

Il n'y a pas de doutes ici, aux exceptions possibles à la règle, mais les implications d'agents externes de promotion de micro-entreprises contrairement au personnel des agences de coopération (gouvernementales ou non) sont déterminantes:

"...while cooperatives have a valuable role to play and can indeed solve credit and other problems which appear insoluble in any other way, they are extremely prone to failure and are even less likely to succeed if they are initiated or prompted even by the best-intentioned officials. The resources for small enterprise promotion are scarce enough in any case; the agencies which are entrusted with them should direct their efforts towards forms of enterprise which are more likely to succeed and where their own involvement is less likely to contribute to failure." (1)

(1) Harper, M., op. cité, p. 148.

et:

"...Small business people are by nature independent and unwilling to allow themselves to be led by others. Joint activities, whether they are co-operatives or associations, usually split up into rival groups or are allowed to collapse because of member apathy..."⁽¹⁾

Si le projet doit dépasser la simple prouesse technique ou économique ponctuelle (s'étendre et durer), il doit être porté par ses acteurs. Pour que l'action reste cohérente et continue, il n'est pas suffisant qu'elle soit prise en charge par une administration ou par une structure de projet, il faut que les personnes impliquées maîtrisent elles-mêmes le mouvement.

"...La force extrinsèque de l'association viendra de la crédibilité de la démocratie qui la fonde. Une attention particulière doit donc être portée à la rigueur des élections et à la transparence des pratiques, notamment celles qui concernent les finances...

... la force intrinsèque du courant associatif viendra de son habileté à engager le dialogue avec les différents partenaires institutionnels et les divers acteurs sociaux du développement. On constate souvent que l'épanouissement associatif est d'autant plus fort que le maillage administratif est faible."⁽²⁾

(1) Idem.

(2) Dorfeuil, Henri Rouille, Coopérer autrement; l'engagement des organisations non-gouvernementales aujourd'hui; éd. L'harmattan, Paris, 1984, p. 88.

En termes de méthodes, le renforcement de la composante associative passe par différents stades:

° La définition de l'objet du groupement:

Cet objet doit correspondre à un avantage indéniable pour le groupe d'entrepreneurs (ou en voie de le devenir) et à une action nécessairement collective articulée sur les avantages individuels que chacun peut en tirer (utilisation d'un financement, articulation avec un service public ou privé, introduction d'une innovation nécessitant une échelle de production supérieure à l'exploitation individuelle isolée, etc.)

° La définition du public concerné:

Les membres de l'association existante ou à créer doivent être repérés et mobilisés. Des techniques d'enquête, d'information, de débat local, seront fort utiles. Des expériences pédagogiques nombreuses ont permis de tester et d'accumuler de nombreux outils.⁽¹⁾

(1) cf. Les pratiques coopératives en milieu rural africain, de Dominique Gentil, éd. L'Harmattan, 1979, et d'Albert Meister, la participation pour le développement, op. cité, ainsi que les ouvrages de Guy Belloncle.

° La constitution du groupement:

Une fois définies les limites de l'association, il faut la constituer, formellement ou non, c'est-à-dire désigner des porte-paroles et structurer le groupe par rapport aux objectifs poursuivis. Le mode électif peut donner de bons résultats si on sait le situer par rapport à la réalité du groupe et des pouvoirs qui la structure comme nous l'avons circonscrit au chapitre des facteurs préalables et limitations de la dimension coopérative.

° Le renforcement de la composante associative:

Elle passe par l'acquisition de moyens d'analyse et de négociation. Cette acquisition nécessite des formations diverses telles que soulignées dans la deuxième partie sous: l'élaboration d'un programme d'assistance. Ce renforcement ira également dans le sens d'un enracinement avec les autres partenaires (agents socio-économiques publics et privés) par des rapports officiels ou officieux ouvrant la voie à des appuis stratégiques pour faciliter l'évolution de transactions futures et/ou d'une collaboration assurant l'atteinte des objectifs économiques.

3.3 Unité de la forme d'entreprise et pluralité des catégories d'entrepreneurs:

Par ce titre que nous avons emprunté à l'une des sections de l'ouvrage de Claude Vienney⁽¹⁾, les prochaines pages, dans un effort de systématisation, reprendront à quelques variables près sa "validation externe du modèle explicatif de référence" pour l'accoller à notre problématique spécifique: philosophie coopérative et micro-entreprise du secteur informel.

Pour cela, nous devons composer comme prémisses avec le triple axiome que Vienney mentionne, à savoir:

"Ainsi, c'est en devenant entrepreneurs que les marchands accèdent au triple pouvoir de mobilisation des ressources productives, d'organisation de leur combinaison et de ré-engagement du surplus dans la production pour la transformer, qui caractérise les acteurs comme agents dominants d'un nouveau système."⁽¹⁾

Or, les micro-entreprises, globalement parlant, doivent remplir certains objectifs et impératifs d'abord d'ordre économique puis social afin d'être en mesure de se qualifier comme "acteurs coopératifs" s'ils veulent accéder à un pouvoir analogue, cité ci-haut.

(1) Vienney, C., op. cité, p. 47.

Ayant donc identifié plus tôt les rôles, les fonctions et les caractéristiques propres aux micro-entreprises, spécialement en contexte informel de l'activité économique, nous pouvons postuler avec Vienney que:

"...les coopératives apparaîtraient alors dans toutes ces situations comme un moyen utilisable par des acteurs relativement dominés, pour régler dans leurs rapports avec le système environnant des transformations rendues nécessaires mais non réalisables directement par les agents dominants"⁽¹⁾

La réorganisation des activités des micro-entreprises doit tenir compte, dans une optique coopérative, qu'elles seront engagées dans un rapport de réciprocité, i.e., qu'elles seront liées par un rapport d'activité et un rapport de sociétariat.

"The analysis deliberately ignored the 'middle way' offered by cooperative activity; if small enterprise cannot do something for themselves, if other businesses exploit them and if the dead hand of Government bureaucracy is even less successful, why should they not get together strictly to provide themselves with those services that individually they cannot afford?

They can retain their independance and function as individuals enterprises, in every way that is economic, and can share with others in the same position the investment, the services and the profit to be made in carrying on activities which are beyond the scale of a single business."⁽²⁾

(1) Vienney, C., op. cité, p. 47.

(2) Harper, M., op. cité, p. 138.

Le principe de base étant que les micro-entreprises ne peuvent effectuer individuellement certaines fonctions, ces fonctions peuvent en elles-mêmes constituer des activités pour d'autres micro-entreprises.

Dans un premier temps, les intermédiaires et les fournisseurs de matières premières ne doivent pas être court-circuités dès la mise en place des premiers jalons de commercialisation coopératifs, par exemple, puisque ceux-ci pourront constituer dans une étape de croissance ultérieure de futurs membres potentiels de la coopérative d'une part et d'autre part, les intermédiaires qui s'occupent de la mise en marché des produits et/ou services d'une coopérative peuvent être d'un apport important en termes de rationalisation du processus de commercialisation, de nombreux débouchés, de capacité à assumer le crédit, à assurer une demande de stock minimale ou constante, une utilisation judicieuse, voire tactique des intermédiaires mercantiles peut recéler un avantage marketing stratégique.

Enfin, nous voulons simplement souligner qu'une collaboration est possible avec des acteurs ou agents non coopératifs puisqu'il s'agit en partie de réorganiser la production et la circulation de biens et services dans l'optique d'un système ouvert, compétitif et efficace où les

partenaires consolideront leurs positions individuelles.

La pertinence d'intervenir plus en amont ou en aval pour les partenaires coopératifs devra se faire avec prudence par cooptation en fonction d'intérêts à court ou long terme des membres:

"The fact that an enterprise exists at all suggest that its main function is economic, at the scale at which is carried out, but these will inevitably be other auxiliary services which require a larger volume to be viable; cooperatives enterprise can overcome this problem, and enable small business people to enjoy this independance and to share the benefits of scale when it is necessary."⁽¹⁾

Par ailleurs, pour Lisa Peattie, il est important de relever les "réciprocités" entre le formel et l'informel. Ces liens à caractère économique, l'auteure les conçoit, entre autres, en termes d'intégration verticale des structures de marchés. Les politiques concernant les petits commerçants, marchands ou sous-contractants ne peuvent se réaliser sans prendre en considération l'organisation du type d'industrie dans lequel ils évoluent. Peattie trouve difficilement applicable la tentative de "coopérativisation" des micro-entreprises:

(1) Harper, M., op. cité, p. 139.

"The enterprise characteristics identified as informal ones thus come to be seen as an adaptation to a set of market characteristics. The "sector" is not easily improvable through such enterprise inputs as credit, technical training, and formation of cooperatives. Indeed, it seems only realistic to view such efforts, if successful, as ones which have "formalized" another sector of the market to the advantage of the enterprises now in it and to the relative disadvantage of newcomers or those left outside."⁽¹⁾

Illustration typique d'une clientèle potentielle pour un mode d'organisation coopératif à titre indicatif:

ferblantiers	charpentiers	vendeurs d'huile comes-
forgerons	peintres	/ tible
bijoutiers	menuisiers	confiseurs et pâtisseries
soudeurs	fabricants de matelas	boutiques de thé et café
mécaniciens	vendeurs d'eau	parfumerie et fabricants
boulangeries	transporteurs de biens	vêtements pour mariage
meuneries	réparateurs de bicyclettes	artisanat
tailleurs	service de pneumatiques	fabricant de nouilles
coordonneries	ateliers de buanderies	vendeurs fruits, légumes
fabricants chaussures	vendeurs de nourriture	tisserande
couturières	/ préparée	taxi
	fabricants de tuiles	etc...
	/ d'argile	
	fabricants de briques	
	/ d'argile	

(1) Peattie, Lisa, Anthropological perspectives on the concepts of dualism, the informal sector, and marginality in developing urban economies, in International Regional Science Review, vol. 5, no. 1, p. 25, 1980.

Ainsi dans la grande majorité des cas ces occupations, nous les retrouvons à l'intérieur de la sphère perméable des "petites unités à caractère personnel" ou micro-entreprises. Cette pluralité d'entrepreneurs ont un champs d'activité économique à mi-chemin entre la "traditionalité" et la "modernité", à des degrés divers.

Le schéma de base nous est fourni par Vienney⁽¹⁾ que nous avons tenté d'adapter à la présente problématique de l'exposé en y insérant le cadre conceptuel de l'informalité et la place assignée aux micro-entreprises tenant compte des rapports socio-économiques que véhiculent les organisations coopératives.

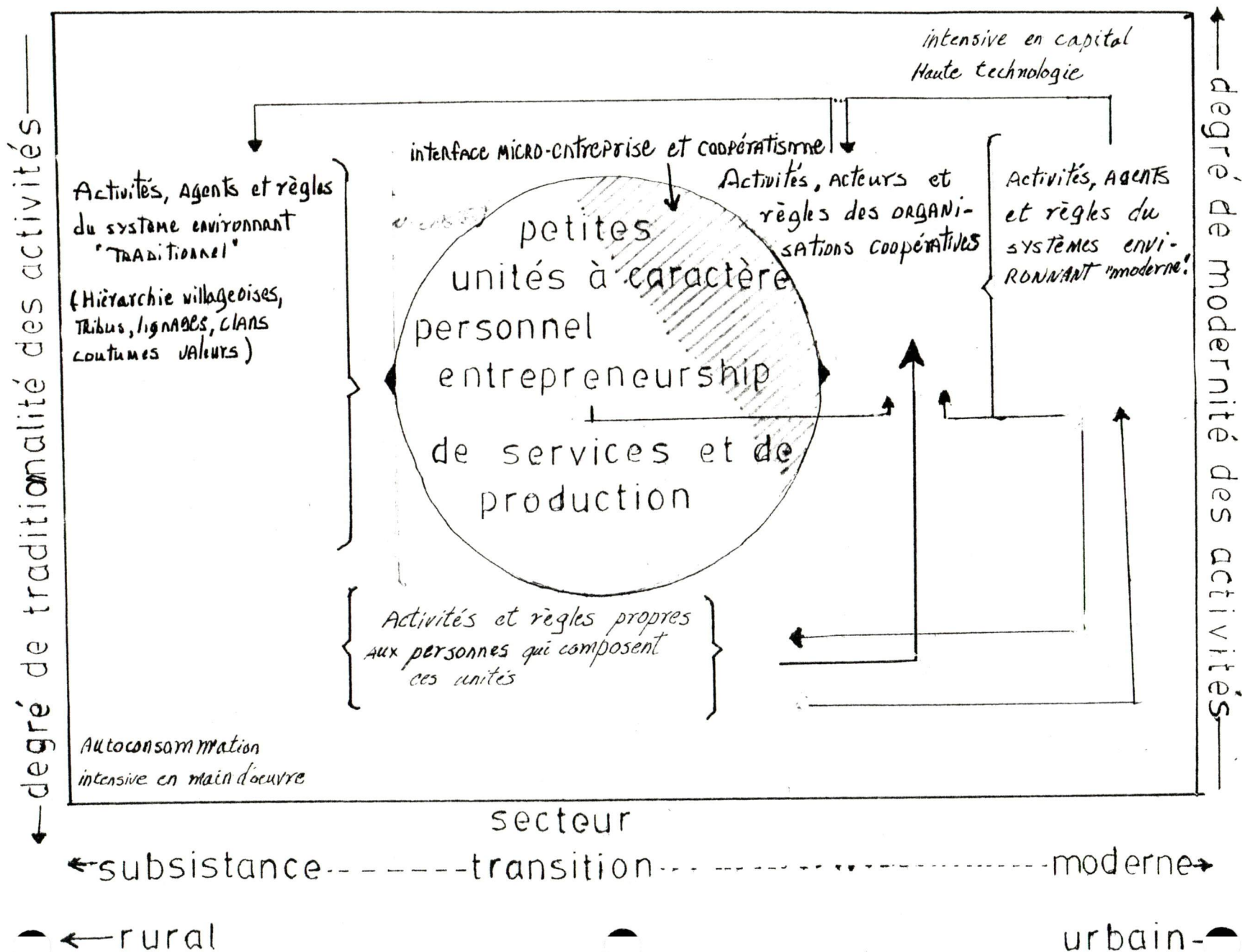
Jusqu'à présent, rien n'invalide la proposition initiale à savoir l'apport des micro-entreprises au développement d'organisations coopératives, ce que Vienney confirme:

"Il est donc clair que ce n'est pas l'ensemble de leurs activités que les personnes concernées réorganisent selon les règles d'égalité et de réciprocité généralisées, mais certaines de celles qui les mettent en relation avec d'autres acteurs du système dont elles font partie; donc qu'en toute rigueur ce sont les activités et les règles des ccoopératives qui servent d'intermédiaires, dans des rapports complémentaires contradictoires, entre les règles de certains acteurs et les règles domi-

(1) Vienney, C., op. cité, p. 75.

Champs des activités à caractère

← informel formel →



nantes (centrales) du système dont elles font partie."(1)

C'est pourquoi beaucoup d'intérêt et d'importance sont accordés aux programmes d'accès au crédit pour ces petites entreprises.(2)

3.3.1 Une approche intégrée du développement du secteur informel:

L'objectif d'un programme pour le développement du secteur non structuré (informel) ne devrait pas être d'aider quelques artisans ou marchands à passer dans le secteur moderne, mais d'aider un grand nombre de petits entrepreneurs à produire plus et mieux au moyen d'une forte intensité de travail. Une approche intégrée mettra l'accent simultanément sur les problèmes portant sur la demande, sur l'approvisionnement et sur le contexte permettant au système informel de fonctionner. Les principaux éléments de l'approche sont le capital demandé, l'assistance technique et la formation supplémentaire:

(1) Vienney, C., op. cité, p. 74.

(2) Voir en annexe F le programme de crédit de "Trickle up".

"All agreed credit was an indispensable part of the program and most people were originally attracted to the program because it seemed to be the only way to finance their business... Those who had participated in the programs generally felt that beyond the value of the specific services, the process of formalizing their business and learning to use loan capital effectively was a real benefit, especially when applying for bank credit afterwards."⁽¹⁾

et: "According to clients, credit is the program service of greatest utility, and it is obviously what attracts them to these microenterprise development program... With estimated repayment rate of 94% and 100%, respectively, both UNO and MCSI programs underscore the credit-worthiness of the small-scale entrepreneur."⁽²⁾

Nous avons reproduit en annexe une grille analytique comme outil de sélection de clients intéressés au crédit et aux services connexes d'un programme de promotion et de support aux petits entrepreneurs ⁽³⁾. Ces composantes sont en somme vitales pour toutes tentatives de familiarisation au mode coopératif des unités de service et de production et sont d'ailleurs les éléments marketing stratégiques concrets pour l'expansion d'une philosophie coopérative.

(1) Nevin, Paul, The survival economy, op. cité, p. 54.

(2) Marshall, J., Tiller, M., Microenterprise Development in the Urban Informal Sector: case studies from Brazil and the Philippines; Appropriate Technology International Working Paper, (11), 1982, p. 12.

(3) Voir annexe G tiré de Marshall et Tiller, op. cité.

3.3.2 Présentation d'une activité réorganisée et coopérative: le cas des fabricants de briques et de tuiles de Bezerros⁽¹⁾.

Uniao Nordestino de Assistencia a Pequenas Organiza-coes (UNO) est une ONG Brésilienne qui a pour objectif le développement de programmes d'assistance pour les petites entreprises. Pendant la période 1972-1979, UNO a mis sur pied un programme de crédit et d'assistance technique spécifiquement destiné aux micro-entreprises qui suscita un intérêt international considérable.

Afin d'étayer la présentation de l'interface micro-entreprise-philosophie coopérative, nous avons jugé utile de faire part au lecteur de la réalisation coopérative de Bezerros à maints égards instructif et qui plus est, un exemple que l'on pourra aisément rapporter au schéma des activités à caractère informel/formel présenté plus tôt.

De loin, le projet le plus significatif de l'UNO dans le domaine de la formation associative et coopérative, elle a réussi à modifier la vie des fabricants de briques et de tuiles de la région. Non seulement UNO a mise sur pied une

(1) Données rapportées de Marshall et Tiller, op. cité, p. 61.

institution coopérative permanente, mais elle a affecté également l'environnement économique par une modification des rapports entre les fabricants de briques et de tuiles et les intermédiaires.

L'implication d'UNO débuta en juillet 1980 lorsqu'un groupe de fabricants de tuiles demanda de l'aide afin de former une association. Ils désiraient ainsi avoir accès aux services de santé gouvernementaux.

Des recherches de l'UNO dans la région de Bezerros démontra une concentration de 250 artisans fabricants des tuiles et briques d'argile et qu'ils parvenaient à peine à survivre. Ces artisans sont parsemés le long de la rivière Iposuca depuis une cinquantaine d'années et la qualité de l'argile est si élevée que même une méthode de production primitive est adéquate pour une qualité de tuiles de toiture, briques et tuyaux d'argile acceptable.

Ces mêmes recherches démontrèrent qu'à cause de la haute concentration d'artisans dans la région, les intermédiaires étaient en mesure de s'arroger des avantages honteux par un marchandage des prix d'achat et retardant les paiements aux producteurs, au point où ceux-ci se voyaient forcés d'accepter à rabais le prix initial. Aucune compta-

bilité n'était tenue et les analyses révélèrent qu'ils vendaient 10% sous leur coût de revient.

Parallèlement, les intermédiaires qui en majorité possédaient des camions engrangeraient des profits de \$600.00 à \$1000.00 US par semaine sur 4 à 6 chargements de camion.

Cette situation amena UNO à entrevoir comme meilleure stratégie pour la population la création d'une coopérative.

Des rencontres hebdomadaires réunirent 30 artisans producteurs, choisis quant à leur capacité de changer leur condition, parmi lesquels 26 deviendraient membres fondateurs de la nouvelle coopérative ultérieurement.

En mars 1981, la crue des eaux de la rivière Ipojuca inonda plusieurs unités de production des artisans. Suite à ce désastre, UNO débloqua des fonds d'urgence pour financer la reconstruction des unités de travail des artisans; cet incident accéléra la formation de la coopérative le 26 avril '81 et ce n'est qu'en décembre de la même année qu'elle obtint la reconnaissance gouvernementale officielle.

L'on nota comme significative la croyance qu'entre-

tiennent les producteurs à l'effet que la coopérative ne leur semblait qu'une solution partielle et qu'ils poursuivraient les ventes aux intermédiaires.

Il faut comprendre que les rapports clients-patrons sont complexes entre intermédiaires qui prêtent et font des avances aux producteurs et ces derniers qui ont une attitude passive, résignée et cela même après neuf mois d'existence de la coopérative.

Etant donné le rôle prépondérant de l'UNO dans la mise sur pied de la coop, les membres insistèrent pour que le conseiller de l'UNO demeure gérant. Un des points cruciaux qu'ont dû résoudre les membres était de vendre en totalité leur production à la coopérative. Il y eut également l'élection des officiers, le besoin de standardiser la dimension des tuiles et leur production, de fixer des prix permettant à la coop de vendre au marché.

L'on statua sur +15% des coûts de production aux membres et la revente s'effectuait à +25% du prix d'achat. Ainsi l'on permettait à la coopérative de se constituer un fonds de roulement propre pour d'autres projets à court terme (achat d'un camion, terrain pour recevoir et protéger les stocks, construction d'un entrepôt central, etc., et

obtention d'un prêt pour défrayer le salaire du gérant et du comptable temps partiel).

La coopérative devint opérationnelle en décembre '81 avec 26 membres, dont 6 plus à l'aise financièrement. Voici leur capacité de production:

	x de production mensuelle	nombre de producteurs	Total
Tuiles de toit	40,000	26	1,040,000
Briques	16,000	26	416,000
Tuyau d'argile	4,000	6	24,000

Selon ces estimés, UNO calcula aux nouveaux taux de vente fixés des recettes brutes de US\$ 50,000 par mois dont US\$ 37,500 provenant de la production ou prix payé à ses membres. Le gérant visite chacun des membres et établit d'avance la production à livrer et ainsi l'on délimite le crédit que le membre désire recevoir à l'avance.

La coop a pu aussi constituer un inventaire des stocks sur les lots de chacun des membres mais elle n'arrive pas à écouler la capacité totale de production. Cela est dû en partie à des difficultés d'aller outre les intermédiaires locaux vers de nouveaux marchés qui en fait attendent que la coop réorganise ses canaux de distribution.

Mentionnons un potentiel de 200 autres artisans dans la région et que l'on étudie la possibilité d'introduire des fourneaux plus efficaces qui auraient pour incidence de limiter de 10% à 20% les pertes dues à une cuisson inégale et à une coloration non-uniforme.

Il s'agit donc d'étudier l'usage d'une technologie appropriée pour la majorité des producteurs et non par exemple un four ou des presses mécanisées que seuls les 6 membres les mieux nantis pourraient contribuer ou faire usage.

Des menaces de mort ont été prodiguées à l'intention des membres et du gérant de la part des intermédiaires, toutefois l'on rapporte qu'il est possible pour une coopérative d'évoluer dans un environnement hostile malgré l'introduction de rapports socio-économiques novateurs dans un contexte socio-culturel quelque peu archaïque ou traditionnel.

En somme, les perspectives de croissance sont bonnes, mais les membres devront acquérir plus d'autonomie face au transport de leurs produits par des intermédiaires, être moins dépendants sur le financement externe de l'ONG UNO et

du conseiller qui devra assurer sa relève au poste de gérance.

Voilà de façon résumée un type d'intervention par des agents externes au milieu pour établir une coopérative ayant un impact sur la qualité et le niveau de vie de ses adhérents.

Ce cas, nous l'espérons, permet de situer certaines composantes identifiées dans notre schéma conceptuel. De fait, nous avons assisté à une formalisation des rapports économiques introduits par des agents extérieurs à la sphère des petites unités à caractère personnel (micro-entreprises) provenant du secteur moderne (si l'on peut qualifier ainsi les ONG).

Nous remarquons que l'intervention de l'UNO visait l'amélioration de ces artisans à tous les niveaux, et en désirant rationaliser la commercialisation aux profits des producteurs, plusieurs services et/ou interventions connexes ont dû être déployées pour garantir la survie économique du projet.

Même si les membres furent incités à se regrouper à l'intérieur d'une même activité, les contraintes individuel-

les étaient communes à l'ensemble du secteur et des solutions générales pouvaient être appliquées tout en tenant compte des spécificités individuelles (lieu d'opération, qualité variable de l'argile, outils de production non standardisés, écart des statuts économiques de certains membres, etc.).

Fait à signaler, sur l'ensemble de la littérature recensée, nous avons relevé fort peu de cas où l'implantation coopérative fut incitée ou induite par des acteurs appartenant au milieu. Il appert même que dans un premier temps, une intervention menée par des agents exogènes contribue au succès initial de mobilisation. Cependant, une historique de tentatives d'implantations coopératives infructueuses vient renforcer la résistance et la croyance que ce mode d'organisation contribue, sous une forme ou sous une autre, à une extorsion déguisée.

Dans le cas de la coopérative de Bezerros, l'on rapportait la difficulté des membres à modifier la nature des rapports les liant aux intermédiaires; ceci vient confirmer que c'est avec du temps que les membres seront en mesure d'apprécier le rééquilibrage des forces des marchés:

"L'émergence d'entreprises et la généralisation de

comportements d'entrepreneurs font partie des objectifs des agents dominants modernisateurs, alors que les acteurs qui doivent réorganiser sous cette forme une partie de leurs activités cherchent au contraire à maintenir leurs rapports interpersonnels et sociaux traditionnels."⁽¹⁾

3.4 L'apport coopératif aux micro-entreprises et vice-versa

"...pour la commercialisation proprement dite, c'est la taille du marché qui impose le regroupement des produits collectés par l'intermédiaire des groupements de producteurs, et l'on retrouve donc à ce niveau l'entreprise en tant que telle..."⁽²⁾

La coopérative de Bezerras illustre assez bien que les fonctions d'approvisionnement, d'acquisition de connaissances techniques, de commercialisation et de financement ont été articulées à un plan unique par l'UNO. C'est ce que Vienney nomme comme étant le pouvoir de l'entrepreneur. Ces caractéristiques appartiennent à des degrés divers et déficients aux petits entrepreneurs qui n'arrivent que rarement à consolider les positions sur les marchés à titre individuel et autonome.

En somme l'articulation et la combinaison du crédit

(1) Vienney, C., op. cité, p. 75

(2) Idem, p. 237.

et de la commercialisation sont les pierres d'achoppement pour les micro-entreprises à une accession économique qui les soustrairaient aux difficultés qu'elles éprouvent isolément, et c'est à cette demande spécifique que de nombreux programmes de promotion et d'assistance tentent de remédier.

Il semble que le mouvement coopératif a tenu le discours suivant, à savoir que la promotion individuelle passait par la promotion collective; par contre, une stratégie de mise en marché de l'intervention ayant comme objectif médian la promotion du mode coopératif devrait tabler sur la promotion collective par le biais de la promotion individuelle à fortiori lorsqu'elle s'adresse déjà à des petits entrepreneurs.

La réponse à des besoins et à des attentes individuels dans un contexte d'entrepreneurship en est une à caractère hautement personnalisé comme toute transaction économique et c'est ce rapport qui a grandement favorisé chez les petits entrepreneurs artisans l'accueil chaleureux aux services dispensés par les "agents modernes".

De plus, ces "agents modernes" ne sont pas en filiation directe avec l'establishment coopératif, i.e., que l'option coopérative n'est qu'une des modalités de réorgani-

sation possible des activités pour les individus concernés, ce qui facilite dans certains cas la "marge de manoeuvre" des agents dans leur désir d'améliorer le sort plus global d'une région donnée, d'un quartier urbain donné ou d'une couche sociale spécifique.

Notons également que les répercussions engendrées par le développement de la micro-entreprise au chapitre de la création d'emploi, souscrivent aux impératifs élagués du rapport de sociétariat, lorsque l'on sait l'effet d'entraînement qu'induit la prospérité économique sur les conditions de vie en général.

La composition sociale des individus impliqués dans les diverses activités informelles, en est souvent une de "famille élargie" et l'unité productive s'appuie dans une large mesure sur la nature filiative de ces rapports familiaux. Car ces micro-réseaux humains constituent en quelque sorte le facteur travail réengagé dans la production et ce sont bien souvent ces ré-investissements des apports humains qui permettent aux micro-entrepreneurs, producteurs ou marchands, de mobiliser à leur propre disposition (personnelle, familiale) un surplus pouvant être réaffecté à un projet d'ordre coopératif.

Par conséquent, la structuration de ces unités productives reproduit dans une certaine mesure l'essence même, à un micro-niveau, les objectifs coopératifs concernant la notion de sociétariat:

"...mais sous un autre aspect, cette représentation technico-économique est articulée aux transformations sociales et culturelles qui en sont à la fois, dans certaines situations, la condition et le résultat.

a) les ressources doivent pouvoir provenir de personnes ayant "des ressources et des possibilités limitées";

b) la combinaison de l'épargne et du crédit doit permettre de supprimer l'usure;

c) la transformation des structure de production doit introduire le contrôle démocratique des activités et aboutir à une répartition équitable de ses résultats;

d) la production des services sociaux (logement, santé, éducation) doit pouvoir être combinée avec la réorganisation des activités productives;

e) enfin, l'augmentation de la production et des revenus doit s'accompagner d'une accélération du niveau des connaissances."⁽¹⁾

3.4.1 Privilégier l'intervention auprès de petits groupes:

Compte tenu des caractéristiques structurelles des économies des pays en voie de développement, nous croyons prometteur l'émergence des coopératives d'entrepreneurs individuels, groupés pour exercer sous cette forme toutes les activités nécessaires au fonctionnement de leur exploi-

(1) Vienney, C., op. cité, p. 17.

tation principale:

"...soit en spécialisant leurs fonctions (approvisionnement, écoulement, transformation des produits...), soit en les combinant de manières très variables (coopératives d'artisans, de commerçants-détaillants, de transporteurs routiers, de services d'entretien et de réparation, etc.)."⁽¹⁾

Ce regroupement des petits entrepreneurs sur une base initiale d'informalité semble capital si l'on désire que le noyau coopératif ait toutes les chances de s'actualiser. Ainsi la formation de petits groupes de moins d'une douzaine de personnes reliées entre elle par un réseau interpersonnel significatif dans un but d'obtention de crédit permet dans un premier temps aux "agents d'encadrement" de favoriser la diffusion du mode coopératif d'organisation, de production ou de commercialisation de biens et/ou de services:

"The findings on small-business credit are relevant not only to the attempts of governments to channel their agricultural programs through cooperatives promoted by government, but to the interest of many private voluntary organizations themselves in encouraging cooperative formation. One of the things that makes the small-business program work well, that is, seems to be the use of groups in highly circumscribed ways -quite different from the multipurpose, large, community wide and normally constituted group promoted by government's agricultural programs, as well as some projects of private vo-

(1) Vienney, C., op. cité, p. 21.

luntary organizations."(1)

Il semble en effet que la "coopérativisation de masse" concernant les micro-entreprises soit à éviter. Une formule tenant compte de l'écologie sociale et de la nature des activités à une micro-échelle de ces petites unités productives sont les facteurs primordiaux pour l'atteinte d'un objectif coopératif:

"...The groups formed by small-business programs are just the opposite of those attempted by governments in the rural sector. They are informal and not legally constituted; there are many such groups in a particular community, each made up of a handful of persons who know and trust each other (5-8 persons); they are formed spontaneously in response to the information by project staff that is the only way to get credit, and the group leader takes considerable responsibility in collecting payments from members. This process takes a considerable burden off the project agency."(2)

(1) Tendler, Judith, Turning Private voluntary Organizations into Development Agencies, Questions for Evaluation, A.I.D., Program Evaluation Discussion Paper, no. 12, U.S. Agency for International Development, Avril 1982, p. 120.

(2) Tender, JI, op. cité, p. 118.

NOTA: Nous avons consigné, en annexe, trois exemples de programmes de promotion et d'assistance à la micro-entreprise soit ADEMI, ACCION et Manila Community Services afin de souligner l'importance immense de ces programmes caractérisés par une intervention auprès de petits groupes qui proposent des services de consultation et d'encadrement spécifiquement destinés à venir en aide aux micro-entreprises existantes ou en voie d'élaboration.

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la composition du membership coopératif (ou en voie de formation) s'est heurtée à des luttes et dissensions qui ont souvent miné la viabilité de la coopérative. Ainsi, dans l'optique d'une composition sociale plus souple, la coopérative pourrait agir beaucoup plus librement entre ces divers groupes et réseaux d'entrepreneurs (groupements d'achat, commercialisation, transport, crédit, management) et laisser évoluer les individus dans leurs unités respectives de production ou de services comme apports ou intrants au mode d'organisation coopératif:

"The small-business approach to groups takes advantage of personal networks in the community, allowing groups to form along "natural" lines. The personal allegiances and mutual familiarities carry much of the burden of ridging an applicant and achieving repayment. They also keep class of functional conflict outside the group in contrast to the community-wide groups, wich are often crippled by intra-community strike and often ignore or exclude the least powerful members of the community"
(1)

3.4.2 Adapter le modèle coopératif:

Le modèle coopératif comporte un certain nombre d'éléments normatifs quant à la constitution de l'entreprise.

(1) Tender, op. cité, p. 119.

Il implique que les membres de l'organisation participent à la fois:

- ° au travail dans l'entreprise;
- ° au capital;
- ° à la gestion sur une base démocratique;
- ° au partage des résultats d'exploitation.

Ces éléments constitutifs peuvent s'agencer aux particularités de fonctionnement des micro-entreprises. Car si en principe ces entrepreneurs sont propriétaires de leurs opérations et que l'on introduise une structure coopérative pour faciliter et assurer leur viabilité, l'on n'en exige pas moins une double allégeance aux intérêts de l'entreprise individuelle et collective (celle avec qui l'entreprise doit fidélité en partie ou totalité, par ses achats et/ou par ses ventes).

Certes la dimension entreprise sera l'élément premier sur lequel l'on voudra bien intervenir par le biais de programmes crédit qui sont en eux-mêmes structurant pour la bonne marche de l'entreprise; cependant comme dans le cas de Bezerros, la démarche initiale de petit groupe de fabricants de briques avait pour objectif d'obtenir une reconnaissance officielle des gouvernements pour se qualifier aux services

socio-sanitaires.

L'on rejoint ainsi le double objectif de prospérité économique et social, caractéristique de la philosophie coopérative.

De plus, "la démarche coopérative" devra tenir compte d'une approche globale des rapports économiques des ensembles productifs si elle désire favoriser la complémentarité entre villes et arrière-pays.

En effet, il existe des possibilités de relations d'intégration entre deux systèmes de production distincts auxquels correspondent des systèmes d'habitats différents, soit:

- A- Zones agricoles avancées, produisant pour le marché et engendrant profit et accumulation pour le pays dans son ensemble.
- B- Zones fortes, considérées comme telles (grandes villes où se concentrent les pouvoirs de décisions et le maximum de pouvoir d'achat).
- C- Zones marginales à économie de subsistance. De plus en

plus vastes, ce sont aussi les plus fragiles (Favelas, barios). Elles constituent de véritables réservoirs de population.

Par conséquent la réorganisation et la mise en relation des diverses catégories d'entrepreneurs est d'une extrême importance, car chacune de ces micro-entreprises est à la fois cliente et pourvoyeuse de matières premières, produits semi-finis, finis ou de services, de par sa position dans le réseau d'un champs d'activité particulier.

Il paraît donc malaisé de proposer des programmes strictement limités au périmètre urbain ou portant sur un seul des trois systèmes d'habitats. L'interdépendance et la complémentarité des différents marchés exigent un minimum de concertation des agents (ou de leurs intermédiaires) économiques. Nous croyons que ce créneau spécifique est sous-utilisé par les micro-entreprises et à ce titre l'apport coopératif y trouverait un terrain fécond d'interventions.

Concernant la concertation des agents, mentionnons que pratiquement chaque pays possède un ministère ou un département responsable des affaires coopératives ainsi qu'une législation appropriée. La mise sur pied d'une telle structure était nécessaire pour les coopératives agricoles

et de consommation mais selon Malcolm Harper, il n'existe aucune raison valable:

"... for small business service cooperatives, or worker's cooperatives, to have their own special Department. Successful cooperatives in any field are rarely those which owe their origin to official initiatives, and attempts to impose regulations and registration on small informal groups are doomed to failure."⁽¹⁾

Mais l'implication gouvernementale, entre autre, doit respecter l'autonomie de ces entrepreneurs, et ne pas chercher à imposer un regroupement formalisé:

"...The Ministry of Cooperatives, the Registrar's Department or whatever other body as charged with promoting and supervising cooperatives should therefore play a passive role, at least in relation to non-form enterprises. If members of a group feel that registration and official assistance would be in their interest, they should be encouraged to make inquiries and to join the "formal" cooperatives sector if they wish. If on the other hand they prefer to retain their informal arrangements for which they were originally made, no government body should attempt to coerce them into the official system."⁽²⁾

(1) Harper, op. cité, p. 196.

(2) Harper, op. cité, p. 196.

CONCLUSION:

En somme, le modèle coopératif et ses différentes formules, devrait pouvoir intégrer les difficultés qu'éprouvent les économies en voie de développement et proposer des réponses flexibles, originales et innovatrices aux individus et collectivités engagés dans une lutte pour la survie. Une trop grande orthodoxie ne ferait dans l'application des principes coopératifs que marginaliser la formule déjà en perte de vitesse, constamment contestée par une philosophie d'entrepreneurship, axée sur l'individu et sa capacité d'émerger de ses pairs.

La récente conférence tenue par la Calmeadow Foundation à la fin avril '85 près de Toronto, m'a permis de mieux saisir la variété des réponses alternatives, proposées par les organismes non gouvernementaux de coopération internationale, et de constater que l'option coopérative n'est plus "la voie royale vers le self-help", pour une multitude de collectivités et d'individus.

Des réponses d'essence capitaliste gagnent des adeptes, là où les structures d'organisation sociale et économique sont soit marginalisées, ou soit transformées par l'isolement accru des individus à leur groupe d'appartenance;

cette prolétarianisation n'est pas forcément un facteur incitatif à un rayonnement toujours croissant de l'option et de l'émergence coopérative.

De plus, si l'Agence Canadienne de Développement International voit d'un bon oeil l'engagement d'O.N.G. dans le secteur de la micro-entreprise, l'establishment coopératif canadien se doit de démontrer la vitalité de la formule, par une stratégie tout aussi cooptante que les adeptes de la libre-entreprise réservent à leurs compétiteurs. Les conditions et facilités d'accès au crédit deviennent de prime importance dans ce contexte compétitif, pour l'émergence de micro-entreprises de type coopératif.

"C.D.F. and C.C.Q. are the international development aid channels of the two major cooperative movements in Canada and are therefore tightly focussed on projects affecting the co-operative sector. Some of their projects provide support for production or marketing co-operatives but mostly in the agricultural sector.

Moreover, most of their programs involve credit union and credit union federations. In both cases, there are no programs focussing on small scale enterprise (S.S.E.). Their main potential in the SSE sector lies in their association with an established network in the Third-World co-operative sector."⁽¹⁾

(1) Canadian NGO's and small scale enterprise development, an analyses of present capabilities and future potential, ACDI, novembre '84, p. 31.
Voir également l'annexe H.

Toutes proportions gardées, l'enracinement des micro-entreprises avec leur milieu d'appartenance respectif devrait inciter les "agents, intermédiaires ou acteurs" économiques à se concerter au niveau des objectifs de leurs "projets de développement."

Car c'est l'offre qui doit s'adapter à la demande et non l'inverse. C'est pourquoi les programmes de promotion et d'assistance à la micro-entreprise, tout en conservant un caractère interventionniste pédagogique auprès des petits entrepreneurs, ont connu un succès immense.

Cette articulation nouvelle devrait favoriser une plus grande perméabilité des organisations coopératives existantes à s'allier à des acteurs non-coopératifs (fournisseurs privés, banques, ONG, gouvernements).

Avec une dette extérieure de plus de mille milliards US, les pays en voie de développement doivent renoncer à l'idée que le développement peut s'effectuer à crédit, et cesser de négliger un secteur économique constamment marginalisé qui représente la bouée de sauvetage "informelle" pour la majorité de ses populations...

En terminant nous espérons avoir contribué à une compréhension plus nuancée du fonctionnement précaire des micro-entreprises au Tiers-monde, de l'environnement économique contraignant et en dernière analyse la nécessité d'une plus grande souplesse d'application de la formule coopérative.

Nous avons souligné également les divers moyens utilisés par plusieurs organismes de coopérations dans leurs efforts de rendre accessibles des services de soutien et de promotion aux petits entrepreneurs.

Mais comme tout est égal par ailleurs, nous laisserons à Ivan Illich le soin de la contrepartie à la citation de Mme Vézina en début de texte. Dans un chapitre intitulé "La colonisation du secteur informel", Illich remet en perspective et en question la portée des interventions des politiques de développement:

"... dans cette optique, le développement international demeurera bien enraciné. L'assistance technique au développement du secteur informel à l'étranger reflétera la nouvelle domination asexuée et gratuite des chômeurs dans le territoire national. L'ultime espoir des bureaucraties du développement réside dans le développement des économies fantômes."⁽¹⁾

(1) Illich, Ivan, Le Travail Fantôme, Seuil, Paris, 1981, p. 35.

BIBLIOGRAPHIE:

- ABELL, Peter, The social and economic potential of small scale industrial producer co-operatives in developing countries, ... 1980.
- ACDI, Canadian NGO'S and small scale enterprise development; an analysis of present capabilities and future potential, Ottawa, novembre 1984.
- ACDI, Micro and small enterprises development in Latin America; an overview of strategies/policies/approaches and programs, Ottawa, décembre 1984.
- ACI, Technical assistance delivery to developing co-ops, ...
- ADAIR, P., Technologies appropriées et besoins essentiels, in Revue Tiers-monde, t. XXV, no 100, oct.-déc. 1984.
- ANDERSON, Dennis, Small industry in developing countries, some issues, World Bank staff working papers, no. 518.
- ANDREOU, Paris, Cooperative institutions and economic development in developed and developing countries, Selected international reading in The economics, marketing and managements on economic development, 1977, 541 p.
- ANELLI, P., Sierra Leone: les économies parallèles au secours d'un pays sinistré, BIT no 832, 799.
- ASHE, JEFFREY, Project for investment in the small capital enterprise sector of the urban poor, local efforts, Pisces phase II, ACCION international, april 1985.
- ASHE, JEFFREY, Report on the workshop on approaches to assisting informal sector and micro-enterprises development, Nairobi, Kenya, février 1984, The Development group for alternative policies, Washington D.C.
- AUTO-DEVELOPPEMENT DES MILIEUX AFRICAINS: "Solidarité traditionnelle et développement mutualiste", in Communautés (65), septembre 1985, p. 6-248.
- BELLONCLE, G., et GENTIL, D., Politiques et structures de promotion coopératives dans l'Afrique Saélienne, in

- DHAMIJA, J., Handicrafts: A source of employment for women in developing rural economies, in International labour Review 112:6 déc. 1975, p. 459-465.
- DOOREN, VAN., Co-ops for developing countries: objectives, policies and practices, ...
- DORFEUIL, HENRI ROUILLE, Coopérer autrement; l'engagement des organisations non-gouvernementales aujourd'hui, l'Harmatan, Paris, 1984, 301 p.
- DUNN, P.D., Appropriate technology, MacMillan 1978, New York.
- ELWERT, GEORG., La recherche de la sécurité: formes de production combinées dans le secteur soi-disant informel, in Zeitschrift für soziologie 12(4), oct. 83, Berlin, p. 281-296.
- FENOUIL, MARC, Activités informelles: le processus de transition dans les économies en voie de développement, in Culture et Développement, p. 320.
- GAGNON, GABRIEL, Coopératives ou autogestion..., Montréal, P.U.M. 1976, 482 P.
- GAUDIER, MARYSE, La maîtrise sociale des besoins et les nouvelles exigences de la coopération internationale, - orientation bibliographique sur les perspectives d'un autre développement, in Institut International d'Etudes sociales, 1979, Genève, 105 p.
- GAUDIER, MARYSE, Les besoins essentiels: nouvelles priorités des stratégies de développement du Tiers-Monde, Bibliographie analytique, in Institut International d'Etudes Sociales, 1980, Genève, 234 p.
- Georgia Institute Of Technology, "An industrial compilation of small-scale definitions", Atlanta Georgia, 1975.
- GERRY, CHRIS, Petty production and Capitalist production in Dakar: the crises of the self-employed in World Development, VI, 9/10, sept.cot., 1978.
- GERRY, C., et VIRKBECK, C., The petty commodity producer in Third-World: petit bourgeois or disguised proletarian?, in F., Beckhofer and Elliot, "The petite bourgeoisie: studies in the uneasy stratum", London, MacMillan, 1980.

Communautés (64), juin 1983, p. 20-108.

- BERNARD, C., Le développement des petites activités urbaines: processus évolutif ou involutif?, in Revue Tiers-Monde, t. XXI, no 82, avril-juin 1980.
- BIT, Comptabilité simplifiée à l'usage d'une petite coopérative de pays en voie de développement, Genève, 1974, 90 p.
- BIT, Helping toward self-reliance: an analysis of government sponsored assistance to small scale contracting enterprises in Kenia, Swaziland and Bostwana, (G-830.240).
- BIT, Le rôle des coopératives dans le changement, Genève, 1976, 137 p.
- BIT, Projet Matcom, Buildings and equipment for small shops, 36 p., 1979.
- BIT, Rôle des coopératives dans le développement du Tiers-Monde in Syndicalisme et Développement: questions économiques, no 39, mars 1978.
- BLOCK, M., The long term and the short term: the economic and political significance of the morality for Kinship, in The character of Kinship, Cambridge University Press, New-York, 1975.
- BROKENSHA, P., Indigenous knowledge systems and development, University Press of America, 1980.
- CALMEADOW FOUNDATION, Micro Enterprise Development in the Third-World, pre-conference readings, april 15, 1985, Geneva Park, Ontario.
- CAMBOULINES, M., Coopératives et aspect social, organisation coopérative au Sénégal, 1967.
- CHARMES, JACQUES, Les contradictions du développement du secteur non-structuré in Revue Tiers-Monde, no 82, avril-juin, p. 324.
- CHICO, L.V., Employment generation in small scale industry in Philippine Economic Journal 12:1-2, (1973), p. 170-185.
- CHICO, L.V., Employment maximization trough small scale industry development in the Philippines, Manille,

- University of Santo Thomas, 1976, 326 p.
- CHUTA, E., Upgrading the managerial process of small entrepreneurs in West Africa in Public administration and development 3 (3), sept. '83, p. 275-284.
- CHUTA, E., and LIEDHOLER, C., The role of small scale industry in employment generation and rural development, in African Rural Employment Paper no: 11, East Lansing, Michigan State University, 1975.
- CID, L'assistance technique aux coopératives des pays en voie de développement, ...
- CIRIEC, Les entreprises coopératives et les besoins socio-économiques dans les pays du Tiers-Monde, octobre 1982, actes du colloque in Coopératives et Développement, Vol. 15, no 1, 82-83.
- COMITE POUR LA PROMOTION DE L'AIDE AUX COOPERATIVES, Directory of agencies assisting co-operatives in developing countries. 1978-1981, Rome.
- CO-OPERATIVES DEVELOPMENT FOUNDATION OF CANADA, A proposed policy framework for international coop development, 1982-1983.
-, Coopératives en Afrique - aspect économique: quelles coopératives pour quel développement, 1981.
- CRUCHE, D., Pouvoir et participation dans les coopératives agraires de production au Pérou in AISE no 40, p. 125-146.
- DASGUPTA, B., Calcutta's informal sector, in Bulletin Institute of Development Studies 5: 2-3, October 1973, p. 53-75.
- DAVIES, ROB., Informal sector or subordinate mode of production?: A model, in Bromley et Gerry, Casual work and poverty in Third-World Cities, New York: Wiley p. 87-104.
- DEMOL, E., Analyse des résultats du recensement du secteur non structuré de la ville de Yaoundé - avant-projet soumis au gouvernement, BIT Genève, 1978, WEP 2-33 / DOC 12.
- DHAMIJA, J., Handicrafts: A source of employment for women

- HALPENNY, P., Getting rich by being unemployed: some political implications of "informal economic activities in urban areas not usually represented in official indices", Paper presented at Universities Social Sciences Conference, Nairobi, 1972, Mimeographed.
- HAMER, J.H., Preconditions and limits in the formation of associations: the self-help and co-operatives movement input in Saharian Africa, in African Studied Review, vol. XXIV, mars 1981.
- HARPER, MALCOLM, Entrepreneurship for the poor, Intermediate technology, Publishing London, 1984.
- HARPER, M., Small Business in the Third-World: guidelines for practical assistance, published by John Wiley, Toronto, 1984.
- HARPER, M. and TAN THIAN SOON, Small enterprises in developing countries: case studies and conclusion, Intermediate Technology Pub., London, 1979.
- HAUBERT, M., Dynamisme paysan, structures sociales et développement rural, in AISCN no 51, 1980.
- HOLMES and MEIER, Making the most of the least: alternative ways to development, New York, Leonard Berry, 1980, 282 p.
- HUGON, P. and ABADIE, M..., La petite production marchande et l'emploi dans le secteur informel: le cas africain, Paris, IEDES, Université de Paris I, 1977, 272 p.
- HUGON et DEBLE, Vivre ou survivre dans les villes du Tiers-Monde, Paris, P.U.F., 1982.
- HYDEN, GORAN, Atteindre des couches défavorisées de la population: problèmes et implications pour les coopératives, 1978.
- IGUE, O.J., L'officiel, le parallèle et le clandestin: commerce et intégration en Afrique de l'Ouest, in Politique Africaine (9), mars 1983, p. 23-51.
- IKONICOFF, M., Economie souterraine, accumulation et Tiers-Monde, in Revue Tiers-Monde, t. XXV, no. 98, avril-juin 1984.

- IKONICOFF, M. et SILVIA SIGAL, Armée de réserve, marginalité et secteur informel, in Revue Tiers-Monde, t. XXI, no 82, avril-juin 1980.
- ILLICH, IVAN, Le Travail Fantôme, Seuil, Paris, 1981.
- JANET SOGLIO, H., The design of governance systems for small worker co-operatives, 1982.
- JULES-ROSETTE, B., Womens's work in the informal sector: Zambian case study. Departement of Sociology, University of California, San Diego, Working Paper no 3, janvier 1982.
- KERSPERN, ANDRE, Coopératives ouvrières du bâtiment en Guinée: résultats et recommandations de la mission du consultant,...
- KING, K. J., Kenya's informal machine makers: a study of small scale industry in kenya's emergent artisan society, in World Development, 2:4-5, april-may, 1974, p. 9-28.
- KING, K. J., Skill acquisition in the informal sector of an African Economy, in Educational Research in Kenya, p. 291-309; Ghal and Court, Oxford University press, Nairobi, 1974.
- KINOPNICKI, M., H. LANDAW, P. RAMBAUD, Sociétés villageoises, auto développement et inter coopération, Paris, La Haye, Mouton, 1974, 297 p.
- LACHAUD, J.P., Les lois de fonctionnement du secteur informel "Traditionnel", présentation d'un modèle, in Revue Tiers-Monde, t. XXI, no 82, avril-juin, 1980.
- MARSHALL, S., et TILLER, M., Microenterprise Development in the Urban informal sector: case studies from Brazil and the Philippines; Appropriate technology International working paper, (11), 1982.
- MATHIAS, G., L'avenir du sous-développement, "Urbanisation et sous-développement, secteur informel et stratégie de survie", in Critique de l'économie politique (25), déc. 1983, p. 3-140.
- MEISTER, ALBERT, La participation pour le développement, Editions Economies et Humanisme, éd. ouvrières, Paris, 1977.

- METTELIN, J.P., L'interprétation théorique du milieu urbain Africain. L'analyse socio-économique des activités informelles, Thèse Université de Bordeaux I, 1983.
- METTELIN, BELLOT, LACHAUD, Le secteur informel à Abengourou (Côte d'Ivoire), Bordeaux, Centre d'Etudes Afrique Noire, CED, 1981.
- METELIN, P. et BRAAKHUIS, N., Hétérogénéité et dynamique du secteur informel urbain dans les pays en développement, in Etudes Economiques Africaines, 1980.
- METTELIN, LACHAUD ET BRAAKHUIS, Recherche sur les activités informelles à Yaoundé, Bordeaux, Centre d'Etudes Afrique Noire, CED, 1980.
- METTELIN et SCHAUDEL, Les activités de transition et le secteur informel à Abidjan, Bordeaux, Centre d'Etude Afrique Noire, CED, 1978.
- MUNKNER, HANS, The legal status of pre-co-operatives, 1973.
- MUNKNER, HANS, Tiers Monde et Coopératives, 93 p., 1979.
- NELSON, NICI, Productive and income generating activities for Third-World women, UNICEF Knowledge network on women, paper no 3, sept. 1979.
- NEVIN, PAUL, The survival economy, micro enterprises in Latin America, Accion international/AITEC, Cambridge, Massachussets, june 1982.
- NIHAN, G., Le secteur non structuré. Signification, aire d'extention du concept et application expérimentale du concept, (Communication faite au colloque de l'IEDES sur la petite production marchande en milieu urbain africain, tenu à Paris du 7 au 9 mars 1979), WEP 2.33/DOC 7, Genève, BIT, 1979.
- NIHAN, GEORGE, Secteur non structuré et petites entreprises, bibliographie, BIT - 1978 - WEPO 2.33/DOC, 9, Genève.
- NIHAN, GEORGE, Le secteur non structuré de Kigali (Rwanda), Rapport d'enquête et analyse des résultats - Avant-projet soumis au gouvernement - WEP/2.33/DOC 10, Genève, BIT - 1978.

- NIHAN, JOURDAIN et SIDIBE, Le secteur non structuré "moderne" de Bamako. Synthèse des résultats d'enquête, avant-projet soumis, WEP 2.33/doc 14, Genève, BIT - 1979, (voir aussi les documents no 13, 16 et 17).
- OCDE/FAO, Les problèmes critiques des systèmes de commercialisation des produits alimentaires dans les pays en voie de développement, Rapport de séminaire OCDE/FAO 192 p., 1976.
- PEATIE, L., Anthropological perspectives on the concepts of Dualism, the informal sector and marginality in developing economies, in International Regional Science Review 1, 5, Fall, p. 1-31, 1980.
- PERROUX, F., Pour une philosophie du nouveau développement, Paris, Aubier, 1981.
- PISCES STUDIES, Assisting the smallest economic activities of the urban poor, Agency for international development, Washington, sept. 1981.
- PORTES, A., The informal sector and World Economy: notes on the structure of subsidized labour, Brighton, England, University of Sussex, Bulletin of Development Studies IX, 4, June, p. 31-37, 1978.
- ROSENBERG, HARRIET, Surviving in the city, OXFAM CANADA, ACIDI, 1983.
- SAILLANT, M., Théorie pure de la coopérative, coop d'information et d'édition Mutualiste, Paris, 1984.
- SANTOS, L'espace partagé. Les deux circuits de l'économie urbaine des pays sous-développés, Paris, ...
- SCHIFFLERS, J., Un itinéraire de l'idéal coopératif aux réalisations coopératives: application aux milieux ruraux africains, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 48 p., 1976.
- SETHURAMAN, The urban informal sector in developing countries, Genève, BIT, 1981.
- SILVA, J.H.G., "Disguised unemployment in a subsistence economy", Paper no 23, Houston, Rice University, Program of Development Studies, Summer 1972, 18 p. - Mimeographed.

- STALEY, E., et MORSE, R., Modern small scale industry for developing countries, New York, McGraw Hill, 1965.
- STEEL, W.F., Small scale employment and production in developing countries: evidence from Ghana, New York, Praeger, 1977.
- STEELE, D., The theory of dual economy and African entrepreneurship in Kenya, in Journal of Development Studies, 12, p. 18-38, 1975.
- STEHNER, L., Industrial co-operatives in developing countries, ..., 1975.
- STREETEN, P., First things first, Oxford University Press, London, 1981.
- TENDER, JUDITH, Turning private voluntary organization into development agencies, Questions for evaluation, A.I.D., Program Evaluation Discussion Paper no. 12, U.S. Agency for International Development, avril 1982.
- TOKMAN, V., An exploration into the nature of informal - formal sector relationships: the case of Santiago, in World Development, VII, 9/10, sept.-oct., p. 1187-1198, 1978.
- TORRES, J., Success in smallness, a self-help plan for developing countries, ...
- TRICOIRE, A.M., Une tentative de passage de l'artisanat urbain à l'industrie: les fondeurs d'aluminium à Dakar, in DOC, CS/2517, (VPI - p. 75), African institute for economic development and planning (IDEP), Dakar, Senegal.
- VAN DIJK, M.P., Developing the informal sector in Senegal: a study of its context and potential, BIT, Jobs and skills programm for Africa, Dakar, Senegal, dec. 1976.
- VAN DIJK, M.P., Enquête du secteur non structuré à Ouagadougou, vol. I: analyse et diagnostic du secteur non structuré à Ouagadougou, BIT-ONPE, février 1977, vol. 2: proposition pour le développement du secteur non structuré, Ouagadougou, Dakar, ONPE-BIT, mars 1977.
- VAN DIJK, M.P., Le secteur informel à Ouagadougou et à Dakar, Thèse de doctorat, Amsterdam, 1980 a.

VAN DIJK, M.P., Proposition pour une politique globale de développement de la petite entreprise à Ouagadougou, BIT - JASPA, Addis-Abeba, 1980.

VENNETIER, P., et FENOUIL, M., Les formes de l'économie urbaine en Afrique noire et à Madagascar, in Travaux et documents de géographie tropicale 47, Centre d'études de géographie tropicale, Bordeaux, 1983.

VERHAGEN, K., Guidelines for co-operatives development programm and projects, Plunkett foundation, 1981.

VIENNEY, C., Socio-économie des organisations coopératives, Tome 2, analyse comparée des coopératives fonctionnant dans des systèmes socio-économiques différents, Paris, CIEM 1982, 335 p.

VILLEGAS, B.M., For an appropriate technology that uses resources of the Third-World by substituting labor for capital, in CERES 7:3, may-june 1974, p. 44-47

WERLIN, H., The informal sector: the implications of the ILO'S study of Kenya, in African Studies Review, 17:1, april 1974, p. 205-212.

WEEKS, S. G., Where are all the jobs? The informal sector in Bugishu, in African Review 3:1, 1973, p. 111-132.

WORLD BANK, Employment and development of small enterprises; sector policy paper, World Bank, février 1978.

....., Rôle des O.N.G. dans la coopération pour le développement, in Bulletin de liaison entre instituts de recherche et de formation en matière de développement (10), 1983, p. 7-86.

ANNEXE "A"

Les tableaux IV et V résument les principales caractéristiques du secteur informel des entreprises de Ouagadougou. L'entrepreneur moyen a 32 ans et a travaillé six années à son propre compte. La plupart des entrepreneurs ont été paysans, mais ont migré vers la capitale. Certains continuent à travailler comme agriculteurs pendant la saison des pluies, soit dans leur village d'origine, soit autour de Ouagadougou. La plupart ont été apprentis (en moyenne pendant trois ans) car c'est le moyen d'apprendre le métier. Souvent ils sont restés sans emploi (20 % d'entre eux ont été dans cette situation) ou ont travaillé dans le secteur structuré (19 %) avant d'ouvrir leur propre affaire.

Les deux tiers de l'échantillon sont illettrés ou savent lire l'arabe et 24 seulement ont reçu une formation professionnelle. 38 seulement des entrepreneurs ont bénéficié d'un crédit pour acheter des outils et des biens d'équipement et 83 ont fait des investissements supplémentaires. 37 tiennent une comptabilité simple.

L'entrepreneur moyen emploie 2 personnes; 60 % de l'échantillon emploient des apprentis (2 en moyenne), mais seulement 25 % emploient des salariés. Cela signifie que 40 % des entrepreneurs assurent seuls tout le travail. Un sur cinq est aidé par un membre de sa famille et un sur cinq collabore avec un autre entrepreneur, par exemple pour rassembler les matières premières (de l'argile pour les potiers et de la paille pour les vanniers) ou pour vendre les produits finis (certains fondeurs de bronze collaborent avec de petits marchands qui vendent leurs œuvres).

Les apprentis reçoivent en moyenne 400 F CFA par semaine, tandis que les salariés gagnent 3 600 F CFA. Le patron moyen gagne 6 600 F CFA par semaine, mais les gains varient beaucoup d'une activité à l'autre, au sein d'une même activité et selon la saison. Un vannier (qui est souvent principalement un paysan vivant aux alentours de la capitale) ne gagne que 3 000 F CFA par semaine, tandis que dans la construction (à condition qu'ils aient du travail) les gens gagnent 17 500 F CFA par semaine. Ces chiffres sont bas, mais pourtant supérieurs aux salaires du secteur structuré, où le salaire minimum légal tourne autour de 3 000 F CFA par semaine, et le salaire moyen pour tout le secteur privé de 5 000 F CFA.

TABLEAU IV
Les variables continues les plus importantes
dans l'enquête de Ouagadougou

Questions	Réponse moyenne
— Sur les investissements additionnels : Avez-vous acheté encore des outils, de l'équipement, ou un moyen de transport et pour combien ?	48 855 F CFA
— Sur la consommation : Combien dépensez-vous approximativement par mois pour votre famille ?	7 948 —
— Sur le revenu : Combien gagnez-vous avec cette activité par semaine pour faire vivre votre famille et vous-même ?	6 569 —
— Sur l'investissement initial : Combien avez-vous dépensé pour commencer votre activité ?	42 413 —
— Nombre total d'employés : le nombre total d'ouvriers, de journaliers, d'apprentis et d'autres qui vous aident s'élève à... (plus 1, pour le chef)	3,0 personnes
— Total des dépenses en personnel : Combien dépensez-vous pour vos ouvriers et apprentis par mois ?	6 452 F CFA
— Total des dépenses en matières premières : Combien dépensez-vous approximativement par mois pour acheter les matières premières ?	23 896 —
— Total des dépenses par mois : Total du loyer, des dépenses de personnel et d'approvisionnement. On exclut le revenu du propriétaire pour empêcher une collusion multilinéaire dans l'équation de régression qui explique le niveau de ce revenu	30 461 —
— Valeur ajoutée : Le revenu du propriétaire plus le total des dépenses de personnel par semaine	8 201 —
— Durée de ce métier : Depuis combien de temps faites-vous ce travail ?	6,4 années
Note : 1 F CFA = 2 anciens francs français.	

TABLEAU V

*Les variables non continues les plus importantes
de l'enquête de Ouagadougou*

Questions	Réponses	Résultats
— Comptabilité : Tenez-vous une comptabilité sur votre métier (x) ?	Non	263
	Oui	37
		300
— Investissement supplémentaire : Avez-vous acheté encore des outils, de l'équipement ou un moyen de transport (y) ?	Non	188
	Oui	88
	Sans réponse	24
		300
— Sur l'âge : Quel est votre âge (y) ?	16 à 24 ans	90
	25 à 30 ans	75
	31 à 40 ans	80
	41 à 50 ans	55
		300
— Sur l'équipement à crédit : Avez-vous acheté au comptant votre équipement ou votre moyen de transport ?	Au comptant	262
	A crédit	38
		300
— Niveau d'instruction : Quel est votre niveau d'instruction ?	Aucune instruction	144
	Ecole coranique	39
	Sait lire	26
	Un peu d'école primaire ou secondaire	91
		300
— Expérience antérieure : Avant de vous installer avez-vous été ouvrier dans le secteur moderne ?	Non	270
	Oui	30
		300
— Augmentation de la production : Avez-vous augmenté votre production et vos ventes pendant les deux dernières années (x) ?	Non	51
	Oui	213
	Sans réponse	36
		300
— S'agit-il d'une population migrante ou née à Ouagadougou : Depuis combien de temps vivez-vous à Ouagadougou (y) ?	Moins de 5 ans	66
	Entre 5 et 10 ans	63
	Plus de 10 ans	92
	Né à Ouagadougou	79
		300

TABLEAU V

*Les variables non continues les plus importantes
de l'enquête de Ouagadougou (suite et fin)*

Questions	Réponses	Résultats
— La clientèle : A quel type de client vendez-vous surtout ?	A des particuliers	220
	A des entreprises du secteur informel	55
	A des entreprises du secteur formel	25
		300
— Système de production : Vous travaillez surtout	Sur commande	121
	Sur stock	170
	Différemment	5
	Sans réponse	4
— Les ventes : Comment atteignez-vous principalement votre clientèle ?	Vous attendez le client	153
	Vous cherchez les clients, ou les deux	139
	Sans réponse	8
		300
— Sexe	Entrepreneur homme	259
	Entrepreneur femme	41
		300
— La formation technique : Quelle formation professionnelle avez-vous reçue (x) ?	Aucune	276
	Un peu	24
		300
— Type du local professionnel : Où travaillez-vous ?	Lieu mobile	42
	En plein air stable	34
	Sur un marché	33
	A domicile	74
	Dans une cabane en bois	19
	Dans une construction en briques	98
		300

Note. — (x) est une variable dichotomique et (y) une variable recodée.

ANNEXE "B"

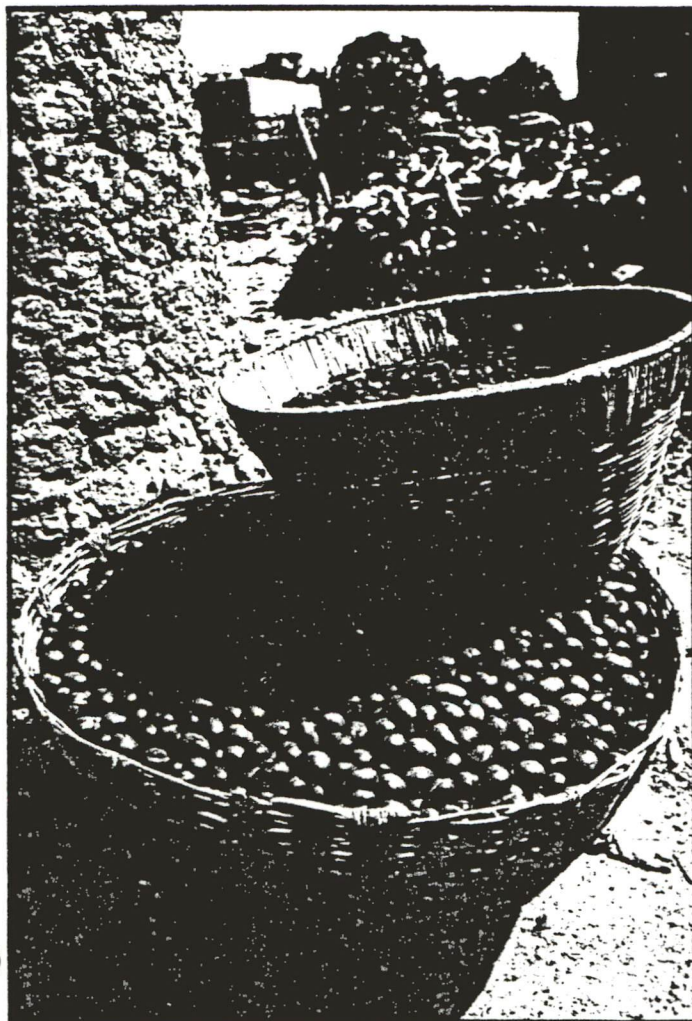
La noix de karité

En Afrique, la cueillette des fruits sauvages tient toujours une place importante dans la recherche quotidienne de nourriture.

Pour les femmes, traditionnellement chargées de l'exécution de ces tâches, les conditions de travail n'ont guère changé depuis des siècles, sinon pour le pire à cause de la sécheresse.

Dans les pays d'Afrique qui se situent entre les latitudes 0 et 20 degrés nord, pousse un arbre qui peut vivre avec 40 à 100 cm de pluie par année. Le karité produit une noix recherchée pour son huile, en cuisine et en médecine. Ses feuilles et son écorce ont aussi certaines propriétés médicinales. Son bois est utilisé en construction parce que les termites ne s'y attaquent pas. Les charbonniers utilisent ses branches pour obtenir le charbon de bois, et les femmes utilisent les cendres comme base de teinture.

La cueillette et la transformation de la noix de karité répond à plusieurs besoins ménagers de la femme malienne mais c'est aussi une des principales sources de revenus pour elle en milieu rural.



La noix de karité

L'huile tirée d'une première extraction de la noix de karité a la propriété de se solidifier à une température qui varie entre 34 et 38°C. On l'appelle beurre de karité.

Sa valeur nutritive et ses propriétés culinaires en font la préférée de toutes les femmes sur les huiles de maïs, de coton, de soya, d'arachides qui sont aussi disponibles. Au Sénégal, par exemple, on payera le double ou le triple du prix d'une huile ordinaire pour le beurre de karité.

L'huile provenant des autres extractions est utilisée dans la fabrication du savon, comme crème pour la peau sèche, comme pommade pour soulager certaines blessures. Les enfants souffrant d'allergies sont enduits de cette huile. Les femmes enceintes l'utilisent pour masser les muscles de leur ventre. Elle sert aussi à traiter les courbatures.

L'huile de bas de gamme est utilisée dans l'entretien des murs intérieurs des maisons de terre battue.

On estime qu'en 1977 seulement, 250 000 tonnes de noix de karité furent cueillies par les femmes au Mali. Elles auraient transformé ces noix avec des outils rudimentaires pour en faire 20 000 tonnes de beurre, soit 4 kilos par personne.

Elles auraient consacré ainsi 34 millions d'heures à ce travail qui ne leur permet d'extraire que 30 à 40% de l'huile contenue dans les noix.

En 1977, la valeur marchande de ces 20 000 tonnes de beurre de karité était de 30 millions de dollars canadiens.

C'est avec un four en terre, leur mortier, leur pilon et des pierres plates qu'elles génèrent ce capital économique. Elles font chauffer les noix pendant plusieurs heures dans le four.

Elles écrasent les noix dans leur mortier en ajoutant de l'eau. Elles pressent les noix avec des pierres. Elles barattent à la main.



Un four en terre pour chauffer les noix

Il y a moyen de réduire le temps et l'effort requis par ces opérations tout en augmentant la qualité et la quantité du produit final.

Une presse, dont la seule pièce mobile est un cric à l'huile, peut presser les noix après qu'elles ont été chauffées et extraire jusqu'à 85% de l'huile en une seule opération. La qualité de l'huile est meilleure parce que moins exposée à l'oxydation et les pains de résidus peuvent être donnés en nourriture aux animaux.

Cette presse coûte environ 2 000 \$. Elle a l'avantage supplémentaire, lorsqu'elle est administrée par un comité villageois de femmes à l'intention de toutes les femmes du village, de donner ainsi une expérience d'autogestion.

Trop souvent, on a vu de ces secteurs d'activités échapper aux femmes lorsque leur intérêt économique est reconnu et qu'il passe au rang d'industrie. La presse à karité est une technologie appropriée qui allège le fardeau de travail des femmes et leur assure cette source traditionnelle de revenus.



Écraser les noix au mortier et au pilon



L'extraction finale avec un bâton et une pierre plate



La première extraction...

ANNEXE "C"

ADEMI'S INCOME GENERATION POTENTIAL

FACTS ON EXPERIENCE:

- One job created each US \$818 lent
- US \$67 a month paid per employee
- US \$267 increment in profit per month per micro-entrepreneur
- portfolio rotation: 3.5 times a year

With a US \$100,000 loan portfolio ADEMI CAN LEND US \$350,000

With US \$350,000 lent, ADEMI CAN GENERATE ADDITIONAL INCOME PER YEAR OF:

- U.S. \$343,000 for new workers
- U.S. \$841,000 additional micro-entrepreneurs' income
- = U.S. \$1,184,000 additional income generated
- divided U.S. \$100,000 investment in loan portfolio
- = 11.8

THEN:

EACH DOLLAR INVESTED IN ADEMI'S LOAN PORTFOLIO GENERATES AROUND 11 DOLLARS OF NEW INCOME A YEAR

ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE MICROEMPRESAS (ADEMI)

STATISTICS AS OF MARCH 31st, 1985

(23 Months of Operations)

	INDIVIDUAL MICROENTERPRISES	SOLIDARITY GROUPS	ACUMULATED
A- <u>PEOPLE BENEFITED:</u>			
No. of businesses financed	847	1150 in 215 groups	1,997
No. of Persons benefited			
Directly	5,521	1,150	6,671
Indirectly	27,605	5,750	33,355
New Jobs Created	1,151	-	1,151
B- <u>LOANS:</u>			
No. of loans granted	4,408	1,805	6,213
Total amount lent (US\$)	1,544,882	392,375	1,937,257
Average amount per loan (US\$)	350.47	237.38	311.81
Loan portfolio	RD\$ 606,563		
	US\$ 189,551		

ASOCIACION PARA EL DAsARROLLO DE MICROEMPRESAS (ADEMI)

CREDIT PROGRAM IMPACT ON INDIVIDUAL MICROENTERPRISES

(As of March 31st, 1985 - 23 Months of Operation)

(US\$)

NUMBER OF MICROENTERPRISES: 847

	POSSITION AS OF FIRST LOAN	AS OF THE LAST LOAN	D I F F E R E N C E	
			AMOUNT	
FIXED ASSETS	1,296,210	1,608,537	312,327	24
MONTHLY SALES	946,816	1,422,859	476,043	50
MONTHLY PROFITS	172,713	380,924	208,211	121
MONTHLY WAGE EXPENSES	196,533	314,615	118,082	60
NUMBER OF EMPLOYEES	3,523	4,674	1,151	33
AVERAGE WAGE POR EMPLOYE	55.79	67.31	11.52	21
TOTAL SAVINGS (Bank Account)	14,275	79,282	65,007	455

ANNEXE "D"

THE ROLE OF INDIGENOUS COMMUNITY LEADERS IN A MICRO-CREDIT DELIVERY SYSTEM

Background of the Manila Community Services, Inc.

Manila Community Services, Inc. (or MCSI) is a non-stock, non-profit organization organized by a group of clergymen and laymen in 1968. Its primary objective is to contribute to the solution of Manila's social and economic problems arising out of rapid urbanization. Since its inception, MCSI has focused on generating employment and income-augmenting activities for the unskilled and uneducated persons living in the slum communities of this city.

MCSI's first program thrust was skills training. Recognizing the lack of skills training as a major cause of unemployment and underemployment, MCSI concentrated its efforts in non-formal skills training and job placement programs for unemployed adults and school dropouts. From 1968 to 1976, MCSI trained some 2,500 persons in such skills as automotive repair, shoemaking, upholstery, electronics, printing, bookbinding, sewing, and embroidery.

In 1976, MCSI reevaluated its program thrust and opted for a significant change in direction. It initiated a Self-Employment Program or SELP to assist its skills training graduates who still

Paper presented by Lilia Oblepías-Ramos, Executive Director, Manila Community Services Inc. (MCSI), Conference on Micro-Enterprise Development in the Third World, April 22-24, 1985, Geneva Park, Ontario, Canada.

their trustworthiness, entrepreneurial abilities, and willingness to work as volunteers of the program. The role of these indigenous community leaders in MCSI's micro-enterprise development activities is crucial.

The lending program uses alternative means of measuring credit worthiness. It demands no collateral. It requires only proof of the venture's feasibility plus the applicant's good business sense and word of honor. The program banks on the presence of such Filipino community values as utang na loob (bounded gratitude), hiva (social shame), and pagtitiwala (trustworthiness). These are the program's important credit risk factors which become workable only through the involvement of leaders coming from the communities themselves.

The community leaders identify and screen all credit applicants. They sit down with the prospective borrowers to discuss the repayment terms which could be as low as 2 per cent for some. They administer the extension and collection system. They monitor all the enterprises assisted. They assist in the training programs and provide business or family counselling to MCSI beneficiaries.

Although not paid salaries, these community leaders enjoy a number of incentives, including travel expenses for workshops and seminars in the Philippines and neighboring countries. Training for the community leaders include small business management, community credit supervision, simple bookkeeping, leadership enhancement, and training as community organization volunteers. They also receive priority consideration in obtaining loans for

their respective small businesses, medical assistance, accident insurance, educational scholarships for their children, and reimbursement of all expenses connected with their service.

MCSI has been able to keep its operating costs to a minimum precisely because of this network of community volunteers.

The presence of community leaders is the program's strongest point. They make it possible to operate MCSI's micro-enterprise lending program on a person-to-person basis. Indeed, this has emerged as one of the appealing features of SELP.

SELP represents a direct response to the needs of the urban poor. Beneficiaries are able to participate in and influence the program's continuing direction. The informal nature of MCSI operations makes it easy for beneficiaries to talk to the Executive Director and other staff members. There is thus a steady flow of clients in and out of the MCSI offices everyday. In addition, community leaders meet with beneficiaries on a daily basis. Regular meetings among beneficiaries are also conducted frequently and it is during these meetings that problems are aired by the group and solutions discussed. Problems which cannot be solved locally are referred to MCSI.

Why do these community leaders become involved in this program when it requires heavy time commitment and considerable responsibility? When queried, community leaders give three reasons:

1. They serve out of gratitude and loyalty to MCSI because MCSI has had a dramatic influence on their own incomes.
2. There is prestige in being identified as a community

leader. Community leaders look forward to advancing in MCSI's "career leader." Although this is a voluntary job, the task is considered by these leaders as operative careers. It is thus a matter of significant importance to them when MCSI upgrades their level of involvement in the program.

3. Their daily contacts with many people allow the leaders to develop their own business activities. In many cases, community leaders become suppliers of critical business inputs, such as rice. This enables them not only to make modest profits but also enables the community leaders, through bulk buying, to offer such commodities to beneficiaries at lower prices.

SELP demonstrates that it is possible to reach and assist the very poor entrepreneur belonging to the informal sector. It also demonstrates that it is possible to tap community volunteers to deliver critical services and that the most relevant form of assistance to micro entrepreneurs is social credit.

The experiences of the Micro Industries Development Center, a Manila-based development organization which has patterned its programs after MCSI's community leader scheme, also show the immense effectivity of using a medium like the community leader as a pre-screening mechanism for prospective borrowers. In addition, the community leader serves as a communicator of entrepreneurial skills and ideas, in a language that micro-entrepreneurs could understand.

The community leader's role as an intermediary has additional cultural dimension. Philippine society places a premium on smooth interpersonal relationships. A community leader would often serve as a go-between, minimizing the possibility of misunderstandings between the borrower and the lending institution. This way, the latter's desire to be more businesslike and formal

is softened upon actual contact with the individual micro-entrepreneurs who by nature are sensitive about feelings.

Based on program reviews, the effectiveness of the community leaders as GELP extension workers stems from the following factors:

1. The established rapport they have long enjoyed with MCSI beneficiaries;
2. The feeling of belongingness from being identified with an institution like MCSI;
3. The very personal and informal approach used in dealing with MCSI beneficiaries;
4. The willingness to listen and counsel MCSI beneficiaries who encounter personal problems;
5. The convenience and economy of dealing with community leaders because of their proximity to the residences of MCSI beneficiaries;
6. The soft-sell approach of community leaders (as opposed to being "pushy", for example) when collecting repayments.

There is strong indication that the community leader's involvement with MCSI has provided them with additional exposure that contributed to their personal growth, leadership development, and opportunities to reach out to people.

Community leaders have revealed however the occurrence of domestic problems, resulting from their involvement. They cite that husbands and other family members sometimes fail to understand their need to develop and have other exposures outside of the family. Some husbands have resented the frequent late hours demanded by the community leaders' job.

Because of this, MCSI instituted retraining programs which stress the role of the community leaders outside of their usual

lending and loan collection tasks. This includes enhancing the community leaders' own responsibilities towards their family and the community where they reside. The expectation is that the overall experience with MCSI can help reinforce not only the effectiveness of community leaders, but their family relationships as well.

MCSI has also been involving husbands in training and other social functions. This brings about more supportive relationships within families and creates in the husbands a deeper appreciation of their wives' civic activities. This is supplemented with sessions on husband-wife relationships, marriage encounter seminars, holiday trips, valentine and Christmas parties.

Using a family-based approach in entrepreneurial training and development helps to establish the family as the entrepreneurial unit. The head of the family, the spouse, and the children are encouraged to work together.

Program Impact

The program's impact on local or community-based business enterprises is two-pronged: it strengthens existing enterprises or revives dying ones; it creates an impetus for aspiring new ones.

Business capitalization has always been a problem in the informal sector. More often than not, capital is eaten up by basic and urgent family demands, such as food or hospitalization. The business is left incapacitated until such time that the

entrepreneur can find resources to operate it again. With the presence of community leaders in the area, the micro-entrepreneurs gain relatively easy access to funds without the burden of paperwork and credit investigations usually practiced by traditional lending institutions. The peculiarities of micro-entrepreneur capitalization has also called for program flexibility -- something not possible without the influence of the community leaders. For instance, an additional fund is given to community leaders for re-lending without interest. This amount is used for emergency medical needs of the micro-entrepreneurs.

The use of indigenous community leaders has proven to be cost-effective. The approach is also less prone to client delinquency because community leaders, being fully knowledgeable about the people in their areas, can accurately pinpoint viable projects and borrowers. Despite the program's informality for instance, repayment has been almost 100 per cent.

A sense of sharing in the development process is being fostered by the approach. The community is not only a recipient but an active partner. Self-help and communal responsibility is cultivated and put into actual practice.

The approach also maximizes the use of available human resources in the community. By using indigenous community leaders as extension workers, overhead costs are kept down and program acceptability among the people enhanced.

The approach is not without its disadvantages of course. The informality of the program means that there is a greater possibility of deviation from planned activities. Monitoring of

loans and business performance may also become less stringent as it should be. Potential conflicts may also arise between those who are able to avail of loans and those who cannot. Charges of favoritism -- some of them perhaps warranted -- inevitably come in.

Finally, the loan portfolio handled by the community leaders is indeed small and may not be able to meet the entire capital needs of relatively bigger micro-enterprises. The petty loan fund administered by each community leader amounts to about P1,500 only (roughly 82 US dollars). Individual loans range from P50 to P300 only (about 3 US dollars and 16 US dollars, respectively).

Importance of Micro-Enterprise Development in Depressed Urban Communities

Micro-entrepreneurship is the coping mechanism which makes survival possible for a great number of the urban poor. Even the World Bank has conceded this in one of its reports on the Philippines.[†]

Micro-entrepreneurship however is encumbered by its very smallness. The capital needs of the small entrepreneur will always be too low to be of any serious interest to even the smallest savings bank. Usurers usually are the only alternatives. Moreover, micro-entrepreneurs are the first to reel under any

[†]The World Bank, The Philippines, Priorities and Prospects for Development (Manila: National Economic Development Authority, 1976).

sudden shifts in the economic environment. They tend to lose money through ineffectual business practices. They cannot afford escalations in the cost of materials. They cannot hope to expand their enterprises for lack of funds and knowhow. And at best, the micro-entrepreneurs enjoy a quasi-legal status. Operating without any form of legal sanction (say, a business license), they are subject to all forms of petty coercion and corruption.

Their predicament argues for the development of alternative interventions. On the one hand, there is a need for protectionist measures, coupled with affirmative actions, to give the micro-entrepreneurs some form of legal status. On the other, technologies of assistance must be evolved for their social and economic upliftment.

In the case of protectionist measures, strategies must be devised to legitimize the operations of micro-entrepreneurs. Junk collectors, for example, could conceivably be designated as waste re-cycling agents.

On the business side of micro-entrepreneurship, there must be access to alternative credit sources and a basic enhancement of skills relevant to individual capacities and business pursuits. And perhaps most important, a community participatory approach must become the pivotal point of any intervention. The effective use of indigenous leadership and the fostering of communal responsibility must be integral to the intervention.

The intervention technologies must also assume certain uncommon risks when providing seed capital and basic entrepreneurial training. Technologies must take into account the

peculiar business cycles of particular types of enterprises.

Technologies cannot even assume minimum levels of educational attainment on the part of beneficiaries most of whom have varied educational backgrounds, from practically illiterate to perhaps, a year or two of secondary schooling.

Providing intervention technologies for micro-enterprise development then must always be an exercise in flexibility. This is particularly true in Third World countries like the Philippines which tend to experience uncertainties in their economic environments. Micro-enterprise development programs like MCSI's inevitably become more difficult during periods of economic stress. Effective measures for coping under these circumstances may not always be available. Indeed, MCSI today experiences serious constraints in its social credit program as a direct result of the uncertain economic climate in the Philippines. These constraints present new opportunities for greater assistance by resource institutions. At the same time, such constraints should challenge organizations like MCSI to seek more innovative, humanly meaningful ways of being of service to the urban poor.

* * *

ANNEXE "E"

accion international/ aitec

SUMMARY

LOCAL EFFORTS IN
MICRO-ENTERPRISE DEVELOPMENT:
THE PISCES EXPERIENCE

By:
Jeffrey Ashe
Director of PISCES Project
Senior Associate Director
ACCION International/AITEC
April, 1985

FOREWORD

The PISCES Project (Program for Investment in the Small Capital Enterprise Sector) was funded since 1978 by what is now the Employment and Enterprise Development Division of the Office of Rural and Institutional Development of AID. The project was to explore the feasibility of direct assistance to tiny informal sector and microenterprises. In its justification for the funding of PISCES, the Agency noted that from 30% to 70% of the urban labor force in developing countries is comprised of informal sector activities and that in many countries that percentage is increasing rapidly. It also noted that informal sector entrepreneurs are among the poorest people and speculated whether direct assistance to the owners of these businesses, focusing on their almost universal lack of access to credit at reasonable rates, lack of management skills, a hostile policy environment and exploitative relations with middlemen and suppliers, might increase their income, employment and access to services.

The prime contractor for the PISCES Project was ACCION International/AITEC. ACCION was in charge of the technical direction of the project, the Latin American field work, and the synthesis of the study results. The African and Asian components were sub-contracted to the Development Group for Alternative Policies and to Partnership for Productivity, respectively. All three agencies are Private and Voluntary Organizations with considerable experience in small enterprise development.

In phase I of the PISCES Project, twenty projects in sixteen countries were studied and reported on, and the key elements were identified so as to promote a systematic understanding of why some projects succeed and others fail. This was presented in a summary volume, The PISCES Studies: Assisting the Smallest Economic Activities of the Urban Poor. Building on this experience, in Phase II, projects in four countries were developed, implemented and evaluated. The major lessons learned were presented in three regional conferences in the Dominican Republic, the Philippines and Kenya, where representatives from over 100 local development agencies from 33 countries attended.

PROLOGUE

Income-generation projects are not easy to do well. The legacy of under-utilized communal workshops, craft outlets laden with unsold goods, and non-viable enterprises capitalized through seemingly endless subsidies, is evidence enough of that. Crippling default rates, soaring administrative costs, and distressing delays in the delivery of services give little encouragement to practitioners starting such ventures. Yet, this need not be the case. Effective and efficient projects are possible and do-able and properly designed projects will almost predictably result in significant increases in income, employment and empowerment. These projects work remarkably well; their objectives for both their clients and staff are clear; the services needed are delivered in a timely fashion, and clients actively participate because the services provided reflect their needs.

The findings of the PISCES investigations provide a useful guide for designing successful projects. But here I would like to focus on one often-overlooked element--the explicit and tacit assumptions embodied in the project design and its implementation.

The eventual success of a project depends to an important degree on the perception of the problem by the implementing agency. This can be reduced to how the agency answers three questions:

- Who are the owners of these businesses: the impoverished, who need to be cared for because they are poor, or people knowledgeable about doing business within the context of the street economy?
- What is the nature of their business: marginal, redundant activities that should be supplanted, or viable, locally important activities that should be upgraded?
- Who does the project serve: the agency, with its work styles and requirements, its societal goals and objectives, or the work styles and requirements of the clients and their goals and objectives for their businesses and for themselves?

Generally speaking, the more successful projects use as their starting point assumptions that:

- these business owners are capable people who have shown initiative in putting together their economic activity, no matter how small, and that running such a business requires considerable skill, motivation and hard work;

- these enterprises provide a vital source of income, training and goods and services oriented to the needs of the poor;
- projects exist to put the clients' plans into effect.

All this may seem self-evident, but we development practitioners often violate these principles. We discredit what our clients are already doing and advise them to become what we want them to be: bigger, more collective, more formal, whatever. And we often end up managing sophisticated businesses the clients do not have the skills to manage themselves, marketing their goods through channels only we have access to, and providing them with training and orientation they never requested. We intensively assist a few, when we could use the same resources to assist many more.

It is hoped that this brief summary of the findings of the PISCES investigation will help the practitioner design and implement projects that effectively meet the needs of their clients.

Jeffrey Ashe
Cambridge, Mass.
April, 1985

INTRODUCTION

What economists call the "informal economic sector" is made up of the countless tiny economic enterprises initiated by the poor in the sprawling cities, towns and villages of the developing world. These are the hawkers shouting their wares on the street corners, the shoe repairers patching together sandals in the marketplaces, and the "micro-entrepreneurs" who weld iron grillwork, recycle used bedsprings, make brooms, or sew skirts and running shorts in their homes or in little shops tucked away in back alleys and urban shantytowns.

Informal sector activities--the types of activities described above--employ from 30% to 70% of the labor force in the developing world, depending on the country (and the definition of what constitutes an informal sector activity). Because of massive migration from rural areas to Third World cities in recent decades, the number of informal urban enterprises is increasing both in absolute numbers and as a percentage of the labor force. With changes in technology and the concentration of land resources the importance of non-farm employment in the rural areas is increasing as well.

Informal sector businesses may be manufacturers, services, or commerces, and are largely oriented to the local market, small-scale, labor intensive, and sparing in their use of capital. For example, a survey of tinsmiths, carpenters, cobblers, mattress makers, and tailors in Nairobi showed an average of \$15 investment.¹ One hundred and twenty mobile vendors--"tricicleros"--in Santo Domingo, the Dominican Republic, are financed on the combined daily turnover of \$2,500 in capital; profits from these 120 businesses provide 90% of the income for the vendors and their nearly 600 dependents.²

¹Chana, Tara and Morrison, Hunter. "Nairobi's Informal Economic Sector," Ekistics, Volume 40, No. 237, August 1975, pp.120-30.

²Gross, Stephen H. Estudio de Factibilidad: Programa de Micro-Empresas, Fundacion Dominicana de Desarrollo, 1980.

IMPORTANCE IN THE ECONOMY

The fact that the informal sector is the largest and, in many countries, the fastest-growing part of the private sector presents a powerful case for understanding how these businesses function, what their needs are, and how they can be assisted. They are important for several reasons:

- They are vital as sources of income and employment, especially for the disadvantaged. A staggering 780 million new jobs need to be created in developing countries by the end of the century. It is the street vendors and micro-level industries and services that will generate the majority of these jobs.

- Micro-businesses provide goods and services to the poor, at a price they can pay and amounts they can use--an ounce of dishwashing detergent, half an onion, low-cost school uniforms, simple furnishings, shoes, or building materials.

- They are a major source of skill and entrepreneurial training, particularly for the poor. Shoemakers, tinsmiths, seamstresses and carpenters often work as employees for a decade before they start their own shops. Working shoulder to shoulder with the business owner, exposed to every aspect of production, repair and distribution, they have the skills (and the savings) needed to establish their own small shops.

- Informal sector activities are a major source of employment for women. The smaller the businesses, the larger the percentage owned by women. Women are often at a disadvantage in formal sector employment due to their exclusion from education and skills training, traditional concepts of the sexual division of labor, and the incompatibility of wage employment with household responsibilities. Self-initiated household-oriented enterprises are often the only viable alternative for women in the third world.

- Informal sector enterprises offer the optimal mix of capital, labor and energy in a developing economy. In the informal

economy capital is extremely scarce, energy is expensive, and labor is abundant; reflecting this, production and distribution are labor-intensive and waste products--bottles, cans, cardboard and scrap metal--are collected and reused in a variety of ingenious ways.

- Informal sector businesses provide an important link to modern manufacturers and to rural areas. In Africa it is the army of informal workers who distribute products such as newspapers, ice cream, soft drinks, beer or cigarettes produced by larger businesses. It is the micro-scale trader who links the farmer to the market.

This "survival economy" persists under the adverse conditions in developing countries because it is small-scale, flexible, and uses local inputs, and because these owners are resourceful, ingenious, and hardworking. What is distributed is essential to the basic needs of the community. Informal sector activities are often the backbone of the economy.

PROBLEMS FACED BY INFORMAL SECTOR BUSINESSES

In every country, there are major obstacles limiting the growth and profitability of these businesses and the role they could play in promoting equitable economic growth:

- A hostile policy environment: Typical problems are licensing and registration requirements that are extremely time-consuming, complex and expensive from the perspective of micro-business owners. Bribes must often be paid to keep clandestine businesses functioning.

- Lack of institutional credit: Banks feel that lending to micro-enterprises is too risky and too expensive, or are simply not interested. Rigid collateral requirements, inappropriate payment schedules and excessive "transaction costs"--reflected in the time and effort it takes to get a loan processed--effectively bar the informal sector.

• High interest charged by moneylenders: Lacking access to institutional credit, business owners use moneylenders who charge interest rates ranging from 10% to 20% a month to 20% a day, a major factor limiting the profitability of informal business. ³

Other Problems are:

- Lack of management skills
- Limited access to raw material and supplies and
- Marketing

These problems are indicative of the inputs commonly included in programs of assistance to the informal sector.

TYPES OF MICRO-ENTERPRISE PROJECTS

Micro-enterprise development projects necessarily function within the context of a local economy. The choice of an appropriate methodology is therefore dependent on an accurate assessment of the special characteristics of the "target" area and on the likelihood that expanded businesses will find a market.

In areas where the economy is stable, where services are generally adequate, and where there is a high density of enterprises, a larger number of businesses can be reached at lower cost, with a good chance of project success in terms of increased income and employment. A dollar invested will yield good returns, and a very important and almost entirely unmet need will have been addressed. Areas where the population and the economy are declining, where services are inadequate, and where there are few businesses face much greater obstacles. A dollar invested will probably yield less--but a more difficult problem will have been dealt with. Project planners should be aware of the tradeoffs of working where conditions are particularly favorable

³Ashe, Jeffrey. Assisting the Survival Economy: The Micro-enterprise and Solidarity Group Projects of the Dominican Development Foundation (Revision and Update: 1984), ACCION International/AITEC.

or unfavorable.

Level of beneficiaries

The level of beneficiaries within that setting is also crucial in the decision as to what type of inputs a program should provide.

The owners of these businesses can be categorized into two groups--the "entrepreneurial group," who are poor but who have proved the viability of their tiny enterprises, and the "pre-entrepreneurial group," whose businesses are extremely unproductive, or who are very poor and have no business but are interested in starting one.

Entrepreneurial group

The business owners in the "entrepreneurial" group:

- are business owners by choice, and
- are experienced and skilled, within the context of the street economy.

Even a successful street vendor requires highly-developed skills--attracting customers, doing quick mental calculations, and developing relations with suppliers and moneylenders. At this level, the projects deal with established businesses that are a full-time occupation for their owners and a major source of income to their families. Business income is, on the average, equivalent to the prevailing survival wage which, depending on the country may range from one to six dollars a day.

This "entrepreneurial group" makes up the bulk of informal sector business activities, however marginal these activities may appear to outsiders. Their owners are committed to their enterprises, have established links to suppliers and customers and, not surprisingly, generally have realistic plans on how their businesses could be improved. They are almost entirely unreached by development projects and institutional sources of credit and comparatively simple projects focusing primarily

on extending small amounts of credit can lead to significant increases in income and employment at low cost.

Pre-entrepreneurial group

Reaching the "pre-entrepreneurial" group requires a different type of effort. A "pre-entrepreneur" may be one of the hundreds of vendors sitting before small, virtually identical piles of fruit or vegetables in a market town, or may have no economic activity at all. This group is made up of people who:

- are in business often because there is no alternative,
and
- are inexperienced.

Not surprisingly, business income is probably well below the prevailing subsistence wage.

Projects reaching this level are concerned with starting new activities for people who have no businesses at all, or upgrading very low-productivity activities. This is often accomplished by grouping businesses so they will be more profitable, or providing training and other inputs so clients may enter more lucrative trades or increase the productivity of the ones they already own.

Project inputs for the "pre-entrepreneurs" tend to be intensive and long-term and cover a broad range of activities in addition to enterprise development. These projects may have social workers on their staffs who are in contact with clients for extended periods before they feel they are ready to even start an economic endeavor. Although more costly per client reached, this kind of assistance is justified and necessary and project impact is considerable.

Typology of micro-enterprise assistance efforts

The table annexed to this summary presents schematically the differences between four general types of informal sector assistance efforts, and provides a framework for deciding what

type of program methodology is most appropriate, given the characteristics of the local setting and the level of beneficiaries the project hopes to reach.

Simpler projects/Somewhat complex projects

Projects dealing with the entrepreneurial group--i.e., viable economic endeavors where skill levels are adequate in areas where the local market is expanding or at least stable--differ only in degree, reflecting different objectives. "Simpler projects" mimic the moneylenders, providing a continuous line of credit in small amounts (although at a lower interest rate than that charged by moneylenders), with few other inputs.⁴ The "somewhat complex" projects add orientation and training to credit, but they don't market or provide raw materials or other inputs for program participants. In contrast to the simpler projects, the "somewhat complex" projects are more concerned with helping businesses expand significantly and often have associative and social objectives.

The major advantage of these projects is that they are comparatively low-cost, are easily understood, and a major part of their costs can be covered through interest and service charges. These projects attend a large unmet need and have considerable impact in terms of increased income, new employment and an increased sense of self-esteem and empowerment. They do not, however, tackle the most difficult problem--reaching the destitute or those living in the most remote or declining areas.

Moderately complex projects

Moderately complex projects attempt to reach the very poorest and destitute. They see enterprise development as part of an

⁴The BKK (Badan Kredit Kecamatan) project in Indonesia is an example of such a project. In 1983 the program extended 300,000 loans averaging \$50 for off-farm economic activities. Credit to Indonesian Entrepreneurs: An Assessment of the Badan Kredit Kecamatan Program, by Susan Goldmark and Jay Rosengard, Development Alternatives, Inc., May 1983.

integrated process of community upgrading and as a vehicle to provide complementary services in areas such as community organizing, hygiene and literacy. Production and sales to the local market are generally emphasized.

The major disadvantage of these efforts is the high cost per client reached, especially if social services are factored in. The justification is that since clients are living at a level close to absolute poverty, outside donors and local governments should make the investment that was implicit in the success of the "entrepreneurial group," giving them a chance to get ahead.

Complex projects

By setting up a collective enterprise or cooperative endeavor, where people with very limited skills produce a product that must compete on the national and international markets, project planners are undertaking the most difficult challenge. The goal is to create a collectively-run production and marketing business. Consequently, project planners need to provide major and extended inputs in every area--organization, management assistance, skills training, marketing and technology, all carefully orchestrated to ensure project viability.

The advantage of this type of project is that it can have a transforming effect on the clients or on whole communities, adding a new major source of income. But herein lies its greatest risk. The structure created is dependent, often for many years, on expensive outside management, and support may wane before the process is complete. If support is withdrawn, it is unlikely that members of the cooperative will have the necessary skills to manage the business. Even with the best outside inputs and a sustained effort, creating a viable enterprise under these conditions is very difficult.

CHARACTERISTICS OF SUCCESSFUL INFORMAL SECTOR ASSISTANCE EFFORTS

There is an almost countless number of very small enterprises that could profitably use the inputs of a micro-enterprise project, and perhaps as large a number of pre-entrepreneurs who could enter the sector with some assistance. The needs of these businesses have been defined, and methodologies--from simple to complex--have been developed which result in significant increases in income, employment, and empowerment, but how do these projects actually extend their services.

Most agencies assisting micro-enterprises believe that working with the poor is an end in itself, not only for the creation of income and employment, but for promoting an equitable society. Another common assumption is that poor people can become increasingly self-reliant, and that this process is vital for developing their capacity to earn a living and improving their own sense of well-being. To sum up:

Project design

The most important element of project design is to match services to the micro-business owners' needs. Project design can be visualized as a problem in marketing--what do people want? and, how can their needs be met?

Another way of looking at project design is to think of creating a structure the micro-entrepreneurs can easily grasp and understand. The starting point is their skills and experiences. If they are accustomed to one-day, small loans from moneylenders, for example, then the project should begin with small short-term loans. Projects need to be continually fine-tuned to meet the evolving needs of their clients; design is not a one-time activity.

Outreach

In working with the "entrepreneurial group," information

about the project should increasingly spread by word of mouth, after an initial period of promotion by staff. If there is a continual need to convince people to join the project, it probably does not meet their needs.

Outreach with the "pre-entrepreneurial" group is more intensive and time-consuming. Working generally with the most destitute who have little or no experience with institutions, it takes a long time just to get to know people. Other types of services might be required to prepare people before enterprise assistance becomes appropriate.

Selection

If a project intends to extend credit to the hawkers, street food vendors and tiny cottage manufacturers of the informal sector, a system must be devised that does not require guarantees such as property, equipment or cosigners. What the PISCES investigations have documented is that, if traditional guarantees are not used, one's reputation in the community becomes the key element in the selection process.

Extending credit

There is a universal demand, if not need, for credit. When working at the "entrepreneurial group" level, credit is what draws people to micro-enterprise projects. Once clients begin to receive loans, they become interested in other project services such as bookkeeping, management training, and forming associations. It is better to start with short-term loans (most often for working capital) and then work up to more significant inputs over time, the risk to both client and program is minimized. Loans are often in the \$20 to \$100 range for initial loans to be paid in one to three months and may build gradually to \$100 or \$200 for street traders and stall holders, and \$1,000 to \$2,000 for micro-manufacturers with two to five employees.

It has generally been found that businesses at this level can absorb commercial interest rates or higher, so a major part of administrative costs can be covered through interest charges and other fees.

The successful administration of the credit fund has proved to be the major stumbling block of many micro-enterprise efforts, since the organizations that carry out these projects--often small private, voluntary organizations--have little experience in administering projects that require quick decisions, the efficient flow of information, and the accurate recording of large numbers of transactions. The credit component needs to be designed with particular care, and if possible should be administered in collaboration with a local bank or cooperative.

Management assistance

Management assistance is typically provided in four ways and, ideally, the four approaches should be combined:

- Orientation--the informal process of talking about the business while filling out the request for project services and discussing how the loan could be used;
- Participation--facilitating communication between business owners, encouraging those who are slightly more advanced to help those who are only starting;
- Teaching--imparting information (on bookkeeping, for example) through courses, classes and seminars geared to the level of the business owners;
- One-on-one--providing individualized assistance for setting up a bookkeeping system, developing a marketing strategy, and so forth, through ongoing visits of the project staff to individual businesses.

Before launching into a complex and costly management assistance effort, however, it should be underscored that the way businesses are traditionally started up and run are quite effective, as evidenced by the increasing percentage of the labor force that

is absorbed in the informal sector. Considerable impact can be achieved, at least initially, simply through extending credit.

Organizational assistance

In most projects there is a preference for working with enterprises organized in groups rather than with each business individually. This often takes the form of "solidarity groups," or credit guarantee groups, that serve at first only to guarantee loans, but later begin to assume other functions such as becoming the nuclei around which larger grassroots associations may form. Groups often become informal forums for exchanging business information, for encouraging each other, and for spreading word about the project and forming new groups.

Monitoring

A common problem of micro-enterprise efforts is that although much information is collected, it is seldom analyzed and therefore unavailable for decision-making. A simple monitoring system closely related to the objectives of the program--i.e., increased income, increased employment, good loan payback and reduced "transaction costs" (the time that it takes a client to receive services)--have proved very helpful. Regular reporting makes it easier to detect problems and to carry out mid-course adjustments.

Management

Micro-enterprise projects tend to fail not because there is a lack of demand for their services, or because existing methodologies do not work, but because projects are poorly managed. Good management was seen to involve eight fundamental components:

1. Well-focused goals and objectives--so that it is clear what the program is trying to accomplish and the means by which it hopes to achieve this;

2. Commitment to these goals by the leadership and staff--the internalization of a vision of what the program is trying to do;
3. Streamlined procedures--cutting out unnecessary steps and simplifying the process, so delivery of services will be quicker and easier;
4. Good internal controls--so that staff have the information they need to assess the program and to make decisions;
5. Incentives for efficiency--providing guidelines for staff so they can evaluate whether their work is at an acceptable level;
6. The inclusion of promoters in the decision-making process--recognizing that it is the promoters who have the best information about how the project is actually functioning;
7. The inclusion of beneficiaries in the assessment of the project--for the dual purpose of getting their feedback on project functioning and increasing their "ownership" of the project;
8. A commitment to learning--to meet the ever-changing needs of the clients.

PROJECT IMPACT

Most projects show that clients achieve an appreciable increase in income, usually in the 10%-100% range. This additional income is often used for improving the family diet, upgrading housing and for paying school fees. Micro-enterprise programs also have an appreciable impact on employment, with one new job created for every \$500 to \$1,500 in credit extended, a rate 1/10 to 1/20 of the cost of creating a job in larger modern businesses. A detailed look at the new jobs created in the Dominican Republic showed that they represent a significant source of new income for the poor community. On the average, workers were being paid the equivalent of a minimum wage and that, additionally, over three-quarters of those employed are

learning new job-related skills that will put them in a better competitive position in the labor market in the future.

The impact of these projects is not only economic; the management of the businesses is also improved. Working with the pre-entrepreneurial group in a project in Kenya, project staff were able to teach simple bookkeeping techniques, and in many cases books were kept, even if a literate child or relative had to be called in to help. The evaluation of the micro-entrepreneurs assisted in the Dominican Republic project showed major improvements in recordkeeping, marketing, the treatment of employees, and the organization of production as a result of project inputs.

On another level, project impact could be seen in such intangibles as increased self-esteem, improved social functioning, and, in the case of a "pre-entrepreneurial" NCKK project evaluated in Kenya, increased receptivity to other program inputs such as improved nutrition, hygiene, and health-care.

CONCLUSION

The PISCES research has documented that there are viable ways of directly assisting the smallest economic activities of the poor that promote a grassroots approach to economic development, resulting in an increase in national income while encouraging its more just distribution. There is still much more to be discovered about how to effectively and efficiently attend to this sector of the economy, but there is sufficient knowledge now to justify a considerable expansion of these kinds of efforts in the future. The learning process should continue.

ANNEX:
TYPOLOGY OF MICRO-ENTERPRISE
PROJECTS

TPOLOGY OF MICRO-ENTERPRISE PROJECTS

COMPONENTS:	SIMPLER PROJECT	MODERATELY COMPLEX	SOMEWHAT COMPLEX	COMPLEX
TYPE OF ECONOMIC ACTIVITY STRENGTHENED	Existing, viable enterprises--e.g., street food vendors, cottage producers w/ up to 5 employees, services.	Same	Very unproductive businesses, or marginal activities. In some cases new business start-up.	New collective production enterprises.
LEVEL OF CLIENTS	Urban slum dwellers, landless rural poor, supplementary income sources of very small farmers. Income close to subsistence.	Same	Income well below minimum or subsistence wage. Minimal skills.	Effort to reach those with no economic activities or very marginal activities--very poorest.
SETTING	Urban areas, rural areas with high population density. Local markets growing or at least stable.	Same	Same, but rates of sub-employment and unemployment may be higher. Local market adequate.	Can be in more isolated rural areas with declining local markets.
BASIC OBJECTIVES	Incremental improvement of existing viable enterprises oriented to local market. Minimum inputs to reach maximum number of clients at lowest possible costs consistent with good management.	Same, except added simple inputs to further stimulate business growth and encourage social impact.	Upgrade very marginal activities, provide training for starting or entering more profitable businesses. Link clients to social services, general community upgrading.	Collective enterprises fundamentally alter economic possibilities of destitute people living in isolated and declining areas.
OUTREACH/ PROMOTION	Self-promoting; word of mouth after initial outreach.	Same	Intensive work with very poor and destitute clients to get to know them individually; referrals from other agencies, direct outreach in the community.	May require considerable convincing, education for prolonged period.

TYPOLOGY OF MICRO-ENTERPRISE PROJECTS (cont'd)

COMPONENTS:	SIMPLER PROJECTS	MODERATELY COMPLEX	SOMEWHAT COMPLEX	COMPLEX
SKILLS TRAINING	None. For viable enterprises skill level is infrequently a major limitation.	May facilitate upgrading of skills of current economic activity.	Same, except skills and training may be a major component if clients are to enter new types of businesses.	May require extensive skills training so owners/employees may engage in new type of economic activity.
MARKETING	None. Assumption that local market will absorb increased production.	Same, but may be some orientation on product display, expansion of line of goods, etc., but no direct marketing of goods produced.	Same, but may also market directly through special stores, secure government contracts, etc.	For a collective enterprise, being able to sell products is a major concern that requires considerable analysis.
PROVISION OF INPUTS	None. Assumption that merchandise/raw materials are available from local suppliers.	None, except if a few key raw materials can be provided at a significantly lower cost.	Same. May also set up workshops for collective businesses.	Often considerable outside inputs provided.
TECHNOLOGY	None. Assumption that appropriate technologies exist and are available.	None, except for certain activities where simple inputs would help considerably, i.e. improved kilns, etc.	Same.	May be required as part of overall package--i.e., improved spinning wheels.
CLIENT ROLE	Program: inform others about program; help select members through forming groups. Business: find suppliers; train workers; produce goods; find markets.	Same.	Depends on staff inputs.	Initially work as a laborer in the economic endeavor created. In the future all functions will be taken over by clients.

TYPOLOGY OF MICRO-ENTERPRISE PROJECTS (cont'd)

COMPONENTS:	SIMPLER PROJECT	MODERATELY COMPLEX	SOMEWHAT COMPLEX	COMPLEX
SELECTION	Reputation in the community. Self-selection through continuing participation. Minimal up-front analysis of business viability. Most all enterprises receive some assistance.	Same.	Chosen often after working with project staff for an extended period.	Collective endeavors require sophisticated up-front analysis to check viability before major investments made.
CREDIT	Short-term working capital. Loans gradually increase in size after previous loan successfully paid. Initial loans in the \$10 - \$100 range. Some longer term loans after business has proven itself.	Same, but more long-term loans requiring more analysis and follow-up.	Same, but with group businesses, larger loans, more up-front analysis and more follow-up.	May require long-term investment. Requires sophisticated up-front analysis to determine viability, availability of market, etc.
ORGANIZATIONAL ASSISTANCE	Orientation of self-formed credit guarantee groups.	Same, plus perhaps formation/training of community selection committees, formation of associations, etc.	Same, but in addition often long-term work with groups to start collective businesses.	Creation of collective/cooperative endeavor. Major training at all levels.
MANAGEMENT ASSISTANCE	None, other than facilitating the exchange between business owners, and through conversations with staff on how previous loan utilized and how the new loan will be used.	Same, except for the minority of businesses that are expanding significantly. Bookkeeping/marketing assistance, etc. If possible owners pay for help.	Considerable business orientation before loan given for business start-up, intensive follow-up.	Major, long-term inputs needed to train very poor people to run comparatively complex collective businesses. Agency may need to manage project for several years.

TYPOLOGY OF MICRO-ENTERPRISE PROJECTS (cont'd)

COMPONENTS:	SIMPLER PROJECTS	MODERATELY COMPLEX	SOMEWHAT COMPLEX	COMPLEX
STAFF ROLE	Efficient administration of a program that provides a limited but essential input (credit generally) in a way defined by clients.	Same, but some limited inputs in the areas of organization, management, skills training and marketing.	Administration, plus major inputs in organization, management assistance, skills training, marketing and perhaps the provision of raw materials.	Defining the economic activity to be implemented. Providing the needed financial resources. Creating the economic structure. Recruiting the participants. Managing the enterprise and training for eventual turn-over to clients. Teaching the necessary skills. Finding a market and establishing linkage with the market. Providing the necessary raw materials. Developing the required appropriate technologies.
EXPECTED IMPACT	Average 30% increase in income. One new job for each \$1000 in credit expended. Nucleus of grassroots organization through credit guarantee group. Enhanced self-image.	Same, except decreased number of business failures with management assistance, creation of grassroots organizations.	Same, except income increase may be higher, especially for those starting at the lowest level.	Potential transforming effect on the group involved. Potential major impact on the local community.

TYPOLOGY OF MICRO-ENTERPRISE PROJECTS (cont'd)

COMPONENT:	SIMPLER PROJECT	MODERATELY COMPLEX	SOMEWHAT COMPLEX	COMPLEX
ADVANTAGES	Low-cost/simple/well-focused inputs. Field work by relatively untrained workers. Easily understood, accepted by clients. Project can potentially be self-sufficient through interest on credit. Impact considerable. Low risk to clients if program fails, since they can fall back on traditional moneylenders.	Same, but additional impact with added inputs on business and community.	Reaches the very poorest and destitute; skills training may permit major break with marginal activity; clients linked to social services.	Can transform a village or cluster of villages, and slow migration to cities.
DISADVANTAGES	Very poorest and destitute tend not to be reached.	Administration more complex. Staff need to be better trained. More difficult to cover costs.	Much higher cost; better-trained staff; needs ongoing subsidy; total number reached probably small.	Very risky for agency/clients (because if activity fails clients are left in worse position). Requires long-term commitment. Replicability difficult. Cost may be very high before activity begins to cover costs.

ANNEXE "F"



**Glen Leet
Mildred Robbins Leet
Co-Directors
54 Riverside Drive, PHE
New York, NY 10024
(212) 362-7958
International Telex:
226000 ETLX UR
Cable Address:
TRICKLEUP NEWYORK**

TOP GUIDELINES

15 February 1985

Table of Contents

<u>Title</u>	<u>Page</u>
Introduction	1
Application Guidelines	1
Report Guidelines	6
Regarding Coordinators	9
Instructions for Issuing Trickle Up Checks	10
Samples of Completed Checks	11
Outstanding Checks Policy	12
TUP Payment Agreement with Coordinator	13
Sample of Completed Application Form	15
Sample of Completed Report Form	16
Blank Application Form	17
Blank Report Form	18

Members of the Council of the Trickle Up Program, Inc.:
 Bolanle Awe, Harlan Cleveland, Wilbur J. Cohen, Rev. Theodore M. Hesburgh, Aziza Husein, Mary Keane,
 Henry Labouisse, Mary Burke Nicholas, Richard Pough, Aileen Robbins, Leticia R. Shahani, Helvi
 Siadla, Susan Salgado Votaw, Hon. Barbara Harnett, Counsel

INTRODUCTION

With these Guidelines, Coordinators in many countries have been able to help people initiate enterprises and report on them in accordance with the Trickle Up Program.

THE TRICKLE UP PROGRAM (TUP) is designed to reach people who are commonly by-passed by traditional development programs. It seeks to involve in income producing activities such groups as young people who have never had a job; women, many of whom have never earned money for the work they do; and people in the informal sector who are generally overlooked when development plans are made. TUP is based on respect for the ability of women and men to think, plan, and work together, and on the assumption that people have something important to contribute through their knowledge, their experience, their skills, and their time that is unemployed or underemployed. It is a program that begins where people are, with their own ideas. It involves a process that has evolved over a period of years in a number of countries. It has made possible a program with over 1,000 enterprises in more than 60 countries, with a high level of accountability and low administrative costs.

THE PROPOSITION of the Trickle Up Program is that if groups of five or more people wish to invest 1,000 or more hours of their unemployed time on profit-making enterprises:

1. that they have planned themselves;
2. for which they have, or can secure any necessary approvals or resources;
3. where the 1,000 hours of self-employment can be completed within 3 months;
4. where a profit is anticipated;
5. where not less than 20% of the profits will be reinvested;
6. where continuing and expanding levels of self-employment are anticipated; and
7. for which reports on activity and results will be provided;

They may apply for a Trickle Up Program Grant of US\$100, to be paid in two US\$50 installments.

TUPTech: The Trickle Up Program embodies a unique combination of elements, including innovative features of administration, communication, evaluation, management information systems, motivation, reporting, and training. This is referred to as TUPTech. These innovations have been tested and incorporated into the TUP model over the past six years so that it can accommodate an indefinite number of small enterprises with minimal overhead costs.

THE TUP APPLICATION AND REPORT forms lead people, step by step, to a realization of their own worth and of their own potential. The learning process unfolds as people review the Guidelines and Report form while they fill out the Application form. One blank and one filled-in sample of each form, as well as a filled-in sample of each of the two checks used, are a part of these Guidelines. A "Villagers' Manual" in cartoon format is also available.

PLEASE PRINT ALL INFORMATION LEGIBLY

APPLICATION GUIDELINES

Date: ____/____/____
day month year

The Date at the top left corner of the Application should be filled in by the person making the application.

PROJECT NUMBER: TUP/____/____/____/____
(As recorded on TUP check)

This should be completed by the Coordinator. The Project Number is written as in the following example for the first project of the Ministry of Education (ED) in Antigua (ANT): TUP/ANT/ED/1. Every project number begins with "TUP." This is followed by the country abbreviation from a United Nations country code, the Coordinator's agency, and the actual number of the project (1, 2, etc.).

The following numbered items are taken directly from the Application form.

1. WE PLAN TO PRODUCE AND MARKET: _____

Asking people to indicate what they plan to produce AND MARKET requires group planning and agreement as to what they know how to produce; whether the materials needed are available; whether there is a market for their product(s), and where. An activity just to train people or just to produce things would obviously not qualify for a TUP grant because, unless they begin with the intention of selling their product(s), there can be no profit, there can be no reinvestment, and the dynamic element of entrepreneurship would be missing.

2. OUR PLAN FOR SELLING OUR PRODUCT(S) IS: _____

Only groups that know who will buy their product(s), what they will be willing to pay, and where and how to sell at a profit, are ready for a TUP grant. The most successful enterprises sell products to a local market that bring an early return. Illustrative responses to item 2. are: "To sell in our village market." "Two stores have agreed to buy our products at the price we asked."

3. OUR LOCATION IS: _____

Recording their location helps to identify the group.

4. THE NAME OF OUR GROUP OF 5 OR MORE PERSONS IS: _____

Agreeing on a name is an important step in bringing a group into being and keeping it together. It can also identify the product and be an aid in marketing.

Groups are encouraged to open bank accounts whenever possible. Opening a bank account requires group agreement on who will be authorized to withdraw funds. Experience shows that when a group has moved to the stage where it has a name and a bank account, the group is more likely to stay together. It is to encourage the cohesiveness created by a joint treasury that an immediate cash payment is made by TUP when a project is approved. No matter how small, it is a catalytic agent.

Some TUP Applications come from groups or organizations that already exist; some come from the members of an extended family group; and some represent activities already started. This does not disqualify them if there is evidence that the TUP project will strengthen their motivation and significantly increase their self-employment, production, and profit.

Why must the group be "5 or more persons?" Because 1) more people generate more production and more profit per US\$100 grant than could be generated by one individual; 2) a group can provide mutual support and encouragement and contribute different skills; 3) the resources of a group are less likely to be diverted to meet non-enterprise purposes; 4) there are few creative people who cannot find among their families and friends at least four people who will work with them.

Are groups limited just to 5? No. In terms of TUP objectives, the larger the group, the better. Larger groups are likely to generate more employment and more profits per US\$100 grant.

5. A TOTAL OF _____ PEOPLE ARE EXPECTED TO PARTICIPATE IN PLANNING.

Asking the number of people expected to participate in planning advances the process of organization. It leads people to understand that their chances of success are greater if planning as well as work is a part of the group process. A goal is to reveal to people their own ability to think, plan, and work together. Therefore, an Application where only one person did the planning and all the others were expected to work would obviously receive low priority. TUP creates a situation in which people can participate in decisions that affect their own destiny. This is an important ingredient in the TUP motivation process.

6. OF THOSE, _____ ARE FEMALES, AND: 7. _____ ARE MALES.

Recording participation by sex encourages people to think about equity in relation to the sexes. The importance of the participation in decision making has been stressed repeatedly at United Nations conferences as a means of enabling women to contribute effectively to development.

8. A TOTAL OF _____ PEOPLE ARE EXPECTED TO WORK.

The determination of who will want to work is an essential part of planning. Recording the names of the workers on the back of the application increases their sense of commitment.

9. OF THOSE, _____ ARE FEMALES, AND: 10. _____ ARE MALES.

Since a high percentage of production is by females in developing countries, the participation of women is essential to attaining development goals. In TUP enterprises, over 75% of the workers have been female.

11. WE PLAN MORE THAN 1,000 HOURS OF SELF-EMPLOYMENT WITHIN 13 WEEKS (THREE MONTHS). _____ PEOPLE PLAN TO WORK _____ HOURS A DAY, _____ DAYS A WEEK, MAKING A TOTAL OF _____ HOURS PER WEEK. IN 13 WEEKS THIS TOTALS _____ HOURS OF SELF-EMPLOYMENT PLANNED.

For example: If 5 people plan to work 4 hours a day, 5 days a week, that makes a total of 100 hours each week. In 13 weeks, the total hours of self-employment would be 1300. Asking the hours of self-employment, and indicating that it may not be less than 1,000 hours within three months ensures that the project is labor-intensive. Experience shows that for unemployed and underemployed people, labor-intensive projects utilize their most abundant resource, time, and are likely to be the most profitable. When a rhythm of work is established, the prospects for success are enhanced.

12. THE VALUE OF OUR WORK PER HOUR, IN LOCAL CURRENCY IS: _____.
LOCAL CURRENCY: NAME: _____. EXCHANGE RATE: _____ = US\$1.00.

This should show what the workers would expect to be paid if they did the same work for someone else. When people place a value on their time, they gain greater understanding of the monetary value of their investment of time, and this enhances their sense of worth and helps them decide what activities are likely to be most profitable.

13. WE ESTIMATE THAT THE PROFIT IN LOCAL CURRENCY WILL BE: _____, INCLUDING _____, THE LOCAL CURRENCY EQUIVALENT OF THE INITIAL TUP PAYMENT OF US\$50.

Estimating the profit involves people in realistic thinking. At this point it is useful for the group to look at the Report form on which they will be asked to record the following: 10) what they produced and marketed; 11) the unit of measure; 12) the units sold; 14) the income from sales; 15) the income from TUP to date; 16) total income to date; 17) expenses; and 18) their profit after deducting their expenses.

Sometimes people say they cannot figure what their expenses will be. It helps them if they will think of what is involved in producing one unit. For example, what goes into making one building block, one 32-ounce bottle of fruit drink, one basket, one school uniform, one cake, or one jar of jelly? In addition to the materials or supplies they might need, they should also estimate their other expenses such as for equipment, fuel, transportation, and expenses for marketing their product.

Many of the groups who respond to the TUP challenge are made up of people who have never kept a record of hours, production, sales, or profits, and have never even thought of reinvestment. Yet these are essential to success. That is why it is so essential for the group to be actively involved in filling out the Application and keeping a copy for their own records. It is equally important that they learn to keep records so that they can complete the Report form themselves.

Local Currency: It is important to enter the local currency equivalent of one US dollar.

14. WE AGREE THAT ___% (NOT LESS THAN 20%) OF THE PROFIT (ITEM 13. ABOVE) WILL BE REINVESTED OR SAVED FOR REINVESTMENT BY OUR GROUP TO ENSURE CONTINUATION OF THE ENTERPRISE.

People do not get out of poverty just by earning more money for a brief period. When they reinvest or have savings for reinvestment, they create capital that they own and control themselves. They not only gain power, status, and confidence, but also the ability and capacity to move ahead. That is why, in the Application, the group is asked to decide what percentage (never less than 20%) of their profit they will reinvest or save for reinvestment. This facilitates the continuation of the business enterprise. People rarely abandon a group with a treasury.

15. WORK CAN START ON ____/____/____ AND IS EXPECTED TO CONTINUE AS A PROFIT-MAKING ENTERPRISE.
day month year

Deciding when to start is a vital group decision. Most TUP enterprises begin immediately. When people fix a starting date, they are more committed than they would be when there is no starting date, and the group motivation decreases with each postponement. A goal of TUP is to encourage people to start continuing, profit-making enterprises. Enterprises that are planned to make a one-time profit only are not eligible for TUP grants, and those that do not continue as enterprises seeking to make a profit are not eligible for the final US\$50 TUP payment.

WE HEREBY MAKE APPLICATION FOR A TRICKLE UP PROGRAM GRANT OF US\$100 FOR THIS ENTERPRISE.

This reinforces the fact that TUP does not provide tools or materials or equipment. It promises nothing except that which it can deliver—a cash grant in two installments of US\$50 each. The \$100 is a one-time Grant to assist a group in starting a business. No group is given a second Grant.

16. WE UNDERSTAND THAT AN INITIAL PAYMENT OF US\$50 WILL BE MADE IF THIS APPLICATION IS ACCEPTED AND THAT A FINAL PAYMENT OF US\$50 WILL BE MADE ONLY AFTER THE HOURS OF SELF-EMPLOYMENT, PRODUCTION, SALES, PROFITS, REINVESTMENT, AND CONTINUATION OF THE ENTERPRISE HAVE BEEN REPORTED, INDICATING THAT THE TERMS OF THIS AGREEMENT HAVE BEEN MET.

Usually an immediate payment of US\$50 is made by the Coordinator when the Application is approved. An immediate payment does catalyze action, communicates to the group respect for their ability to perform, and serves as seed money. TUP commonly issues checks in advance to Coordinators so that they, or designated field workers, can make the immediate initial payments in the field when they approve applications. This decentralization places the approval authority with those who are in direct contact with the group. As the approval decision is made at the work site, the administration is simplified and work can start immediately.

17. WE AGREE THAT THE GRANT WILL BE DIVIDED AMONG THOSE WHO WORK IN PROPORTION TO THE HOURS THEY WORK OR THAT IT MAY BE USED FOR ANY OTHER PURPOSE DETERMINED BY THOSE WHO WORK.

The statement about distribution of funds has the following implications: that benefits should be in proportion to the work people do; that the decisions made by the group should be made by those who work; and that the profits belong to the people who work. They have the right to decide themselves how it will be used, provided that the reinvestment requirement has been met.

18. WE UNDERSTAND THAT THE TRICKLE UP PROGRAM, INC., WILL HAVE NO FURTHER FINANCIAL OR OTHER RESPONSIBILITY.

This statement establishes the fact that the Trickle Up Program, Inc., will have no further financial or other responsibility with respect to the activity. There should be no unrealistic expectations that TUP will provide tools, materials, equipment, ideas, or technical aid. TUP does not provide any of these things for

19. WE AGREE THAT INFORMATION ON OUR ACTIVITIES MAY BE SHARED WITH OTHERS.

20. GROUP LEADER: _____ Sex: _____
print name signature

21. MAILING ADDRESS: _____

22. THE NAMES OF THE PARTICIPANTS SHOULD BE RECORDED ON THE BACK OF THE ORIGINAL APPLICATION.

23. PAYMENT RECORD TO BE COMPLETED BY COORDINATOR: _____ Sex: _____
print name

24. MAILING ADDRESS: _____

	DATE SENT TO COORD. PL.	DATE RECD BY COORD.	CK. NO.	AMOUNT	PAYABLE TO	DATE ISSUED	CLEARED BANK
25.							

A coordinator should never issue an initial payment check unless he or she has received and approved an Application with the above information recorded on it. Copies of approved Application forms are to be mailed to TUP immediately.

REPORT GUIDELINES

At the time people apply for a TUP grant and complete the application, they should know what reporting is needed in order for them to qualify for the final US\$50 grant payment. The only report required from the group leader is the one-page Report, Form TUP/R/85/2. This Report will indicate the extent to which the goal of increasing employment, productivity, and profit is attained, and whether the enterprise is continuing.

Date: ____/____/____
day month year

PROJECT NUMBER: TUP/____/____/____/____
(As recorded on the application)

Record here the date on which the report is made.

Record here the project number as it appears on the application.

PLEASE PRINT: Please print everything recorded on the Report except the signatures.

The following numbered items are taken directly from the Project Report form:

1. WORK ON OUR GROUP'S ENTERPRISE BEGAN ON: ____/____/____.
day month year

Record the day work actually started.

2. A TOTAL OF ____ PEOPLE ACTUALLY WORKED.

Record the number of people who actually worked on the enterprise. Include those who worked on procuring materials as well as those who worked on production, marketing, and bookkeeping.

3. OF THESE, ____ WERE FEMALES, AND: 4. ____ WERE MALES.

5. A TOTAL OF ____ PEOPLE BENEFITED.

Include all who benefited, directly and indirectly.

6. OF THESE, ____ WERE FEMALES, AND: 7. ____ WERE MALES.

8. WE WORKED ____ HOURS IN ____ MONTHS. (COUNT ONLY MONTHS IN WHICH PEOPLE ACTUALLY WORKED.)

Include the total hours actually worked since the start of the enterprise. The information on the number of months actually worked makes it possible to compare profits when some are reporting for three months and others for longer periods. Recording the total hours of self-employment is a means of indicating whether the project has accomplished the goal of reducing unemployment or underemployment.

9. WE VALUE OUR TIME PER HOUR, IN LOCAL CURRENCY, AT ____.
THE NAME OF OUR LOCAL CURRENCY IS: ____ EXCHANGE RATE: ____ = US\$1.00.

In the Application on line 12., the group recorded the value of their time. Record here your current best estimate, which may or may not be the same. Please record the name of your local currency and the exchange rate per US\$1.00. We ask that this be recorded for each project as exchange rates do change.

10. WE PRODUCED AND MARKETED: _____

Indicate here the principal product, or if there are a number of different products such as potatoes and carrots, use a general term such as vegetables. If a local term is used to describe the product, please also print clearly in English a translation in terms that will be generally understood.

11. UNIT OF MEASURE: _____

Record whether it was one pound of vegetables, or one 32 ounce bottle, or one garment, or one of anything else.

NOTE: There are two columns on the right below this item. In the left hand column, please enter all figures in Local Currency. In the right hand column there is an OPTIONAL space in which to enter the US Dollar equivalents. However, this may be done in the TUP office.

12. WE HAVE SOLD _____ UNITS.

13. THE PRICE PER UNIT WAS: _____

If different things were sold for different prices, take the income from sales on line 14 and divide it by the number of units sold on line 12 to get an average price.

14. INCOME FROM SALES WAS: _____

Record here the total income from all sales. The value of products distributed to individuals who are eligible to share in the profits are to be considered as profits and should be included in the income from sales.

15. INCOME FROM TUP TO DATE: _____

Record here the local currency equivalent of the US\$50 initial payment.

16. TOTAL INCOME TO DATE: _____

Add lines 14. and 15.

17. EXPENSES: _____

Record expenses here. Calculating expenses is necessary before the profit can be determined. Payments for goods and services to individuals who are not eligible to share in profits are to be considered as expenses. Payments for services to individuals who are eligible to share in profits are considered as profits and not as expenses.

18. PROFIT AFTER EXPENSES: _____

This is obtained by subtracting line 17. from line 16. Any explanatory notes may be included on the back of the Report form, indicating the line number. For example, common notations are: "Profits will not be known until the next month when the product is harvested and sold." Or, "We have built up an inventory worth _____ for future sales." Recording the profit is very important, as a major goal of TUP is to enable participating groups to make a profit, and if there is no profit, the explanatory notes should give the reason. If a project fails to show a profit, this in itself would not make a project ineligible for the final US\$50 payment, provided that the reason why there is not a profit is reported. In some cases there is no profit because of some catastrophe, and the second US\$50 payment enables the group to make a second start. Any comments regarding the outlook for profit are welcomed as notations on the back.

19. a) WE HAVE SAVED FOR REINVESTMENT AND NOW HAVE ON HAND A TOTAL OF _____
IT IS DEPOSITED WITH BANK, CREDIT UNION, OR OTHER: _____

The total to be entered on this line should be what you have saved and still have on hand. It is money you have not spent yet. Please indicate where you have put your savings—the name of the bank or credit union or person who is holding the funds, such as the group's Treasurer.

19. b) WE HAVE REINVESTED (FOR MATERIALS, EQUIPMENT, ETC.) A TOTAL OF _____

Enter on this line the money you have already spent to help your enterprise grow.

20. OUR TOTAL SAVINGS AND REINVESTMENT (LINE 19A PLUS LINE 19B) IS: _____
WE HAVE REINVESTED _____% OF OUR PROFIT (LINE 20 DIVIDED BY LINE 18).

21. WITH THE MONEY WE HAVE ALREADY REINVESTED, WE BOUGHT: _____

Show on this line what kinds of things you bought. For example, it could be equipment, materials, supplies, increased inventory, or a copy book in which to keep records, etc.)

22. FINAL TUP PAYMENT ANTICIPATED _____

The local equivalent of US\$50 should be recorded on this line.

23. TOTAL PROFIT: _____

The sum of lines 18 and 22 should be entered here.

24. WAS TUP HELPFUL? _____ 25. HOW? _____

Record here whether the TUP process, including the assistance in planning, represented by the Application and Report forms, and the encouragement of an immediate cash payment, was useful.

26. IS THE ACTIVITY CONTINUING AS AN INCOME-PRODUCING ENTERPRISE? _____

Answer yes or no.

27. COMMENTS: _____

Record any comments about this or any other item, indicating the line number to which the comment refers.

NOTE: If you need more space for any item, please use the back of the Original sent to TUP.

28. NAME OF GROUP: _____

Please print the name of the group.

29. GROUP LEADER: _____ 30. CERTIFIED BY: _____

SEX _____

Please print the names of the group leader and the Coordinator, and indicate the sex of the Leader.

31. SIGNATURES: _____

On this line we ask for the signatures of the Group Leader and Coordinator.

32. ADDRESSES: _____

On this line we ask for the mailing addresses of the Group Leader and Coordinator.

33. PAYMENT RECORD TO BE COMPLETED BY COORDINATOR: _____ Sex: _____

print name

The Coordinator's name should be printed on this line, and please indicate whether Female or Male.

	DATE SENT TO	DATE RECD.	CHECK			DATE	CLEARED
	COORD. PL	BY COOR.	NO.	AMOUNT	PAYABLE TO	ISSUED	BANK
34.							
35.							

Record on line 34 (on the Original sent to TUP) the check number, amount, date issued, and the name of the person to whom the initial payment check was issued. When you receive the final payment check from TUP, you may fill in on line 35. of your copy of the Report the date you receive the check, the check number, the date you issue it, and the name of the person to whom you issue it. You will then have a complete record of payments on the project. Coordinators should not certify Reports and issue final checks without recording on each check in the spaces provided, the most recent information which is available.

REGARDING COORDINATORS

The term "Coordinator" is used to refer to the people or organizations or agencies, non-governmental, governmental, or inter-governmental, who are the intermediaries for TUP projects. They, or field people they designate, provide information about TUP; counsel local groups; receive and approve applications; deliver TUP grant checks; and certify reports. Coordinators are not paid by TUP. Most are personnel of existing organizations and agencies. TUP is one of the resources they use to help motivate people to engage in income-producing and capital-creating activities, often in connection with other programs. Coordinators commonly find that TUP is a means of advancing the work of their own organizations.

Coordinators do encourage people to do their own thinking and planning, but they do not do the thinking and planning for them. They may, however, be very helpful in aiding a group to complete its Application. Coordinators may not issue any check to a group before receiving a fully completed Application from the group and approving the project. At that time the Original Application is to be sent to the Trickle Up Program, 54 Riverside Drive, PHE, New York, NY 10024, USA; one copy is to be kept by the Coordinator; and one by the Group.

In order to permit coordinators to make immediate initial cash payments when they approve enterprises, they are generally provided with checks for US\$50 each, together with Application and Report forms. Final payments of \$50 each are sent to the coordinators when Reports are received indicating that the conditions of the agreement have been met. The initial US\$50 payment checks are to be used only for initial payments—not for final payments.

In general, TUP policy is to make additional grants to a Coordinator only after Reports on the earliest enterprises have been received which qualify those groups for the final payment.

At the end of six months after the initial check has been issued to the group, the Coordinator should send TUP a Report form, even if the group has not qualified for a final payment.

At the end of a year, a subsequent Report using the same form and showing the accomplishments of the group for 12 months or more should be provided if the information is available to the Coordinator.

It is because of the dedicated work of more than 250 coordinators in over 60 countries and the abilities and work of the entrepreneurs that the Trickle Up Program succeeds.

INSTRUCTIONS FOR ISSUING TRICKLE UP CHECKS.

For each group, one US\$50 check is issued as the initial payment. Whenever possible, this check is issued in advance to a coordinator so that an immediate payment may be made when the enterprise is approved by the coordinator. The check, which has the designation, ".1" following the check number, should be issued by the coordinator only when he or she has approved the Application.

A second check for US\$50, bearing the designation, ".2" following the check number, is issued by TUP only after a Report has been received indicating that the conditions of the grant have been fulfilled.

Coordinators should NEVER USE AN INITIAL PAYMENT CHECK TO MAKE THE FINAL PAYMENT for any enterprise. Checks are designated specifically to show whether they are for the initial payment or for the final payment.

Checks are made out to the group Leader or other person designated by the group. They are not made out to the Coordinator. Therefore, the Coordinator need not make any financial report other than recording the hours, profit, reinvestment and activity on the check when it is issued, as the cancelled check provides adequate accountability.

However, if it is not possible for a group to cash a TUP check, the Coordinator may cash it for them and secure a signed receipt from the group which shows that the funds were received by them and shows the TUP project number. This receipt should be sent to: Trickle Up Program, 54 Riverside Drive, PHE, New York, New York 10024, USA.

On each TUP check, please fill in the following information which is derived from the Application and Report forms. Samples are printed on the next page.

1. HOURS: In the space provided on the top of the check, please enter the hours the group PLANS to work under "Planned" on the initial payment check. When the final US\$50 payment check has been received from TUP, enter the hours the group ACTUALLY worked (from your copy of the Report form) under "Actual" before issuing the check.

2. PROFIT: Indicate in local currency the total profit (total sales plus the local equivalent of the TUP grant of US\$100) the group PLANS to achieve under "Planned" on the initial payment check. Enter the ACTUAL total profit (from the Report form) on the final payment check under "Actual" before issuing the check.

3. REINVESTMENT: Indicate the percentage the group PLANS to reinvest on the initial payment check next to the word "Reinvestment," and indicate what that percentage amounts to in local currency under "Planned." Enter the ACTUAL per cent and amount in local currency reinvested and/or saved to reinvest (from the Report form) on the final payment check under "Actual" before issuing the check.

NOTE: While information on actual results is recorded on the Report form, if a coordinator has more recent information on results at the time the final check is to be issued to the Leader, such information should be recorded on the final payment check before it is issued to the group.

4. ACTIVITY: Indicate briefly the product to be produced and marketed.

5. CERTIFICATION: The line above the Leets' signatures is provided for the signature of the coordinator. This is a certification that the information recorded on the check is accurate.

6. Make the check payable to the group Leader or other person designated by the group, and indicate a mailing address below the name.
7. When available, initial payment checks should be issued at the time an enterprise is approved.
8. No initial TUP check should be issued unless an Application has been fully completed and approved by the Coordinator. The original of the approved application should be sent to: Trickle Up Program, 54 Riverside Drive, PHE, New York, NY 10024, USA.
9. The final payment check for each enterprise is issued by TUP only after the Report has been received indicating that the conditions of the grant have been met. Checks are usually sent to the Coordinator for delivery to the groups unless the Coordinator requests that they be mailed directly to the group Leader.
- Reproduced below are two sample checks. The first is the initial payment check for project TUP/CAM/NJI/14, and below that is the final payment check for the same enterprise.

TRICKLE UP PROGRAM
54 RIVERSIDE DRIVE · PHE
NEW YORK, NY 10024

	PLANNED	ACTUAL
HOURS	2002	
PROFIT	cfa 16,000	
REINVESTMENT	40%	
ACTIVITY Men's & Women's Clothing		

1-30
210
3029

DOLLARS

CHECK AMOUNT

TO THE ORDER OF	DATE	PROJECT NO.	CHECK NO.
Grace Mbakwa	31 Dec 1982	TUP/CAM/NJI/14	3029.1

50	-
----	---

[NOT NEGOTIABLE - SAMPLE ONLY]

MANUFACTURERS HANOVER TRUST COMPANY
200 WEST 79TH STREET, NEW YORK, NY 10024

Coordinator Signature
Trickle Up Signature
CERTIFIED BY

⑈003029⑈ ⑆021000306⑆ 11870602430⑈65

TRICKLE UP PROGRAM
54 RIVERSIDE DRIVE · PHE
NEW YORK, NY 10024

	PLANNED	ACTUAL
HOURS		2600
PROFIT	cfa 42,500	
REINVESTMENT	55%	
ACTIVITY Men's & Women's Clothing		

1-30
210
3030

DOLLARS

CHECK AMOUNT

TO THE ORDER OF	DATE	PROJECT NO.	CHECK NO.
Grace Mbakwa	15 Aug 1983	TUP/CAM/NJI/14	3030.2

50	-
----	---

[NOT NEGOTIABLE - SAMPLE ONLY]

MANUFACTURERS HANOVER TRUST COMPANY
200 WEST 79TH STREET, NEW YORK, NY 10024

Coordinator Signature
Trickle Up Signature
CERTIFIED BY

⑈003030⑈ ⑆021000306⑆ 11870602430⑈65

OUTSTANDING CHECKS POLICY

Grants Awarded in Advance: To give Coordinators the power of immediate decision TUP sends initial \$50 checks in advance to Coordinators and sets aside the second \$50 for the final \$50 payment.

Outstanding Checks: Some checks never get cashed. Some enterprises never qualify for the final payment. To prevent the funds that have been set aside from being tied up indefinitely and being unavailable for other groups, the following policy has been established:

Initial \$50 Checks: Initial \$50 checks will remain negotiable for only six months from the date they were sent to a Coordinator.

Final \$50 Checks: Funds for final payments are reserved for a project for only 12 months from the date the initial payment was sent to a Coordinator.

By following the above procedure, when TUP accounts are closed on 31 December each year, they will reflect the amounts available for new grants.

15 February 1985

Cksouts - D95

TUP PAYMENT AGREEMENT WITH COORDINATOR

Please sign this agreement in the space provided on page 2 and return one copy to the Trickle Up Program, Inc., 54 Riverside Drive, PHE, New York, NY 10024, USA. Keep the second copy for yourself. This will acknowledge receipt of the TUP checks listed below, your agreement with the conditions of their use, and your understanding of the statements that follow:

Check No.	Project Number	Amount US\$
-----------	----------------	-------------

I understand:

1. That these checks will be issued only for the initial cash payment for activities in conformity with the TUP Guidelines.
2. That the checks will not be cashed by me or by my agency, but will be issued to the group Leader selected by each group making an Application.
3. That the check number and the project number that appear on each check issued will be recorded on the Application and Report forms.
4. That any check not issued by me within six months will be returned to TUP.
5. That although it is usually much easier for a Coordinator to cash the checks and pay the group leader in local currency, this should not be done, because:
 - a) it eliminates the automatic accountability and economy in administration provided when information is recorded on a cashed check;
 - b) it leaves the Coordinator with responsibility for accountability and the expenses of sending in financial reports that the TUP system was designed to eliminate;
 - c) receipts in local currencies and different languages could cost more to audit than the amount of the TUP grant; and
 - d) it deprives the group of a valuable learning experience;

Exceptions may be made only with the written agreement of TUP. In such cases, Coordinators may cash TUP checks and obtain receipts for the cash payment made to group Leaders. Each receipt must be sent to TUP attached to a photocopy of the check or a piece of paper the same size as a TUP check on which must be recorded the same information that would have been entered on the check had it been cashed by the group Leader.

TUP Payment Agreement

Page 2

6. That coordinating TUP activities may involve time and work on my part for which TUP can make no payment, and that therefore, I should accept the responsibility only if it may advance the goals of my agency or provide satisfactions which justify the work involved.

I agree that information provided by me may be shared with others.

Coordinator: _____ Sex: _____
(print name) (signature)

Agency: _____

Office Address: _____

Home Address: _____

Office Tel: _____ Home Tel: _____

Date: _____

Please keep in mind—

- That Applications should be approved by you and originals sent to TUP.
- That the Application and Report forms are a means of guiding applicants through the TUP process. It is therefore necessary that there be a full discussion by the group of both forms before the Application is approved by the Coordinator.
- That the purpose of the grant is to get people started on a continuing, income-producing enterprise.
- That the final payment will not be made unless the Report form, certified by you and received by TUP, shows that grant conditions have been fulfilled and the enterprise is continuing. The fact that a profit has not yet been realized, however, will not disqualify a group from receiving the final payment if it is still continuing. At the end of six months after the initial check has been issued to the group, the Coordinator should send TUP a Report, even if the group has not qualified for the final payment.
- That it is the TUP process of people thinking and planning together that is important, and that TUP should not be seen only as a means of getting a small amount of capital to people.
- That TUP is a means of encouraging people to do things they know how to do and are able to do. It is not a means of teaching people to do things they don't know how to do.
- That the payment is not an inducement to get people to accept plans that others plan for them. Rather, it is a means of giving people more confidence in plans they make themselves that you, as the Coordinator, also approve.

As a TUP Coordinator, you join a group of dedicated people who share a goal of TUP—to help people realize their full potential. TUP would welcome an additional report one year after an enterprise got started.

Date: 4 / APR / 83
day month yearPROJECT NUMBER: TUP/CAM/NJI/14/1
(As recorded on TUP check)

PLEASE PRINT

TRICKLE UP PROGRAM
APPLICATION FOR GRANT

1. We plan to produce and market: MEN'S AND WOMEN'S CLOTHING
2. Our plan for selling our product(s) is: IN THE MARKET
3. Our location is: BAMENDA, CAMEROON
4. The name of our group of 5 or more persons is: GRACE'S FASHIONS
5. A total of 8 people are expected to participate in planning.
6. Of those, 3 are females, and: 7. 5 are males.
8. A total of 11 people are expected to work.
9. Of those, 5 are females, and: 10. 6 are males.
11. We plan more than 1,000 hours of self-employment within 13 weeks (three months). 11 people plan to work 3 1/2 hours a day, 4 days a week, making a total of 154 hours per week. In 13 weeks, this totals 2002 hours of self-employment planned.
12. The value of our work per hour, in local currency is: 75 cfa.
Local Currency: Name: CAMEROON FRANC. Exchange Rate: 250 cfa = US\$1.00.
13. We estimate that the profit in local currency will be: 16,000, including 12,500, the local currency equivalent of the initial TUP payment of \$US50.
14. We agree that 40 % (not less than 20%) of the profit will be reinvested or saved for reinvestment by our group to ensure continuation of the enterprise.
15. Work can start on 1 / 2 / 83 and is expected to continue as a profit-making enterprise.
day month year

WE HEREBY MAKE APPLICATION FOR A TRICKLE UP PROGRAM GRANT OF US\$100 FOR THIS ENTERPRISE

16. We understand that an initial payment of US\$50 will be made if this Application is accepted and that the final payment of US\$50 will be made only after TUP has received a completed TUP Project Report indicating that the terms of this Application have been met and the group is entitled to the final payment. The report, certified by the Coordinator, must include the profits, reinvestment and/or savings, hours of self-employment, and certification that the enterprise is continuing. The final payment is not due unless the enterprise is continuing.
17. We agree that the grant will be divided among those who work in proportion to the hours they work or that it may be used for any other purpose determined by those who work.
18. We understand that the Trickle Up Program, Inc., will have no further financial or other responsibility.
19. We agree that information on our activities may be shared with others.

20. Project Leader: MRS. GRACE MBAKWA G. Mbakwa Sex: F
print name signature
21. Mailing Address: 90 DR AJAGANJI, BOX 110, DSCHANG, CAMEROON
22. The names of the participants should be recorded on the back of the Original Application.
23. PAYMENT RECORD TO BE COMPLETED BY COORDINATOR: DR AJAGA & KATHERINE NJI Sex: M + F
print name
24. Mailing Address: BOX 110, DSCHANG UNIV. CTR., DSCHANG, CAMEROON

	Date Sent to Coor. ✓ PL	Date Received by Coor.	Check No.	Amount	Payable to	Date Issued	Cleared Bank
25.	31 Dec 82	15 Jan 83	697.1	50.-	DR. AJAGANJI	30 Jan 83	23 Feb 83

One copy of this Application should be kept by the Project Group and one by the Coordinator. Send the Original to: Trickle Up Program, 54 Riverside Drive, PHE, New York, NY 10074, USA.

Date: 23 / JUN / 83
day month year

-16-

Project Number: TUP: CAM/NJI/14/1
(As recorded on Application)

TRICKLE UP PROGRAM
REPORT

PLEASE PRINT

1. Work on our group's enterprise began on: 1 / FEB / 83.
2. A total of 8 people actually worked. day month year
3. Of these, 2 were females, and 4. 6 were males.
5. A total of 20 people benefited.
6. Of these, _____ were females, and 7. _____ were males.
8. We worked 2600 hours in 4 months. (Count only months in which you actually worked.)
9. We value our time per hour, in local currency, at: 75 cfa.
The name of our local currency is: CAMEROON FRANC. Exchange Rate: 250 cfa = US\$1.00

10. We produced and marketed: MEN'S AND WOMEN'S CLOTHING

11. Unit of measure: ONE GARMENT

12. We have sold 20 units. Local Currency US\$ Optional

13. The price per unit was 1,500. 6.-

14. Income from sales was. 30,000. 120.-

15. Income from TUP to date. 12,500. 50.-

16. Total income to date (Add lines 14 and 15) 42,500. 170.-

17. Expenses 12,500 50.-

18. Profit after expenses (Deduct line 17 from line 16). 30,000 120.-

19. a) We have saved for reinvestment and now have Local Curr. US\$ Optional
on hand a total of 7,500. 30.-

It is deposited with bank, credit union, or other: the group's Treasurer

b) We have reinvested (for materials, equipment, Local Curr. US\$ Optional
etc.) a total of 10,000. 40.-

20. Our total savings and reinvestment (line 19a plus line 19b) is: 17,500. 70.-
We have reinvested 58 % of our profit (line 20 divided by line 18).

21. With the money we have already reinvested, we bought: CLOTH AND RENTED A SEWING MACHINE.
(equipment, materials, supplies, increased inventory, etc.)

22. Final TUP Payment anticipated: 12,500.- 50.-

23. Total Profit: (Add lines 18 and 22). 42,500. 170.-

24. Was TUP helpful? YES 25. How? TO BUY MATERIALS & PAY ADVANCE RENT ON STALL

26. Is the activity continuing as an income-producing enterprise? YES

27. Comments: WE ARE NOW PLANNING TO EXPAND.

NOTE: If you need more space for any item, please use the back of the Original sent to TUP.

28. Name of Group: GRACE'S FASHIONS

29. Group Leader: MRS. GRACE MBAKWA 30. Certified by: DR. AJAGA NJI

31. Signatures: [Signature] Sex: F

32. Addresses: 46 NJI, BOX 110, DSCHANG UNIV. CENTER, DSCHANG

33. Payment Record to be Completed by Coordinator: DR. AJAGA & KATHERINE NJI Sex: M + F
print name

	Date Sent to Coord ✓ PL	Date Rec'd by Coord	Check No.	Amount	Payable to	Date Issued	Cleared Bank
34.	31 Dec 82	15 Jan 83	697.1	50.-	DR. AJAGA NJI	30 Jan 83	23 Feb 83
35.	15 Aug 83	20 Aug 83	1517.2	50.-	KATHERINE NJI	16 Jul 83	31 Aug 83

The Group should keep one copy of this Report and Coordinator should keep one. Send Original to: Trickle Up Program, 54 Riverside Drive, PHE, New York, NY 10024, U.S.A. Form: TUP/R/85/2 - D95

Date: ____/____/____
day month yearPROJECT NUMBER: TUP/____/____/____
(As recorded on TUP check)

PLEASE PRINT

TRICKLE UP PROGRAM
APPLICATION FOR GRANT

1. We plan to produce and market: _____
2. Our plan for selling our product(s) is: _____
3. Our location is: _____
4. The name of our group of 5 or more persons is: _____
5. A total of _____ people are expected to participate in planning.
6. Of those, _____ are females, and: 7. _____ are males.
8. A total of _____ people are expected to work.
9. Of those, _____ are females, and: 10. _____ are males.
11. We plan more than 1,000 hours of self-employment within 13 weeks (three months). _____ people plan to work _____ hours a day, _____ days a week, making a total of _____ hours per week. In 13 weeks, this totals _____ hours of self-employment planned.
12. The value of our work per hour, in local currency is: _____.
Local Currency: Name: _____. Exchange Rate: _____ = US\$1.00.
13. We estimate that the profit in local currency will be: _____, including _____, the local currency equivalent of the initial TUP payment of \$US50.
14. We agree that _____ % (not less than 20%) of the profit will be reinvested or saved for reinvestment by our group to ensure continuation of the enterprise.
15. Work can start on ____/____/____ and is expected to continue as a profit-making enterprise.
day month year

WE HEREBY MAKE APPLICATION FOR A TRICKLE UP PROGRAM GRANT OF US\$100 FOR THIS ENTERPRISE

16. We understand that an initial payment of US\$50 will be made if this Application is accepted and that the final payment of US\$50 will be made only after TUP has received a completed TUP Project Report indicating that the terms of this Application have been met and the group is entitled to the final payment. The report, certified by the Coordinator, must include the profits, reinvestment and/or savings, hours of self-employment, and certification that the enterprise is continuing. The final payment is not due unless the enterprise is continuing.
17. We agree that the grant will be divided among those who work in proportion to the hours they work or that it may be used for any other purpose determined by those who work.
18. We understand that the Trickle Up Program, Inc., will have no further financial or other responsibility.
19. We agree that information on our activities may be shared with others.

20. Project Leader: _____ Sex: _____
print name signature

21. Mailing Address: _____

22. The names of the participants should be recorded on the back of the Original Application.

23. PAYMENT RECORD TO BE COMPLETED BY COORDINATOR: _____ Sex: _____
print name

24. Mailing Address: _____

Date Sent to Coor. PL	Date Received by Coor.	Check No.	Amount	Payable to	Date Issued	Cleared Bank
25.						

One copy of this Application should be kept by the Project Group and one by the Coordinator. Send the Original to: Trickle Up Program, 54 Riverside Drive, PHE, New York, NY 10024, USA.

Date: ____/____/____
day month year

Project Number: TUP: ____/____/____
(As recorded on Application)

TRICKLE UP PROGRAM
REPORT

PLEASE PRINT

1. Work on our group's enterprise began on: ____/____/____.
2. A total of ____ people actually worked. day month year
3. Of these, ____ were females, and 4. ____ were males.
5. A total of ____ people benefited.
6. Of these, ____ were females, and 7. ____ were males.
8. We worked ____ hours in ____ months. (Count only months in which you actually worked.)
9. We value our time per hour, in local currency, at: ____.
The name of our local currency is: ____ Exchange Rate: ____ = US\$1.00
10. We produced and marketed: _____
11. Unit of measure: _____
12. We have sold ____ units. Local Currency US\$ Optional
13. The price per unit was
14. Income from sales was.
15. Income from TUP to date.
16. Total income to date (Add lines 14 and 15)
17. Expenses
18. Profit after expenses (Deduct line 17 from line 16).
Local Curr. US\$ Optional
19. a) We have saved for reinvestment and now have
on hand a total of
It is deposited with bank, credit union, or other: _____
Local Curr. US\$ Optional
b) We have reinvested (for materials, equipment,
etc.) a total of
20. Our total savings and reinvestment (line 19a plus line 19b) is:
We have reinvested ____% of our profit (line 20 divided by line 18).
21. With the money we have already reinvested, we bought:
(equipment, materials, supplies, increased inventory, etc.) _____
22. Final TUP Payment anticipated:
23. Total Profit: (Add lines 18 and 22).
24. Was TUP helpful? ____ 25. How? _____
26. Is the activity continuing as an income-producing enterprise? _____
27. Comments: _____

NOTE: If you need more space for any item, please use the back of the Original sent to TUP.

28. Name of Group: _____
29. Group Leader: _____ print name Sex: ____
30. Certified by: _____
31. Signatures: _____
32. Addresses: _____
33. Payment Record to be Completed by Coordinator: _____ print name Sex: ____

	Date Sent to Coord PL	Date Rec'd by Coord	Check No.	Amount	Payable to	Date Issued	Cleared Bank
34.							
35.							

The Group should keep one copy of this Report and Coordinator should keep one. Send Original to: Trickle Up Program, 54 Riverside Drive, PHE, New York, NY 10024, U.S.A.
Form: TUP/R/85/2 - D95

ANNEXE "G"

THE ROLE OF CO-OPERATIVES
IN MICROENTERPRISE AND
SMALL-SCALE BUSINESS DEVELOPMENT

by Milton MacKenzie
Co-operative Union of Canada

April 23, 1985

To The Conference On
Micro Enterprise
Development In The Third World

Geneva Park, Ontario

THE ROLE OF CO-OPERATIVES IN MICROENTERPRISE AND SMALL-SCALE BUSINESS DEVELOPMENT

On behalf of Canadian co-operators who own and control the Co-operative Union of Canada, thank you for the opportunity to contribute to the Conference second session on ways of assisting the "microenterprise sector".

The CUC and its international development arm, The Co-operative Development Foundation of Canada, provide financial and human resources from the Canadian co-operative movement to assist the development of co-operative enterprises in less developed countries. Funding is provided by member organizations, individuals and the Canadian International Development Agency (CIDA).

CUC also acts as a point of contact with Canadian commercial co-operatives for the purpose of developing joint ventures, technology exchanges, and other commercial activities between overseas and Canadian co-operatives.

CUC's projects concentrate on the development of savings and credit co-operatives (credit unions), and food production and marketing co-operatives . . . organizations which people can own and control themselves.

CUC co-ordinates many of its international development activities with other Canadian and international agencies including La Société de Développement International Desjardins (SDID), Coady International Institute, the International Co-operative Alliance (ICA) and the World Council of Credit Unions (WOCCU).

Projects supported by CUC are expected to meet the following criteria:

- i) projects will be in a field where related expertise is readily available from the Canadian co-operative or credit union systems;
- ii) assistance will be provided directly to local co-operatives or credit unions, or their support organizations, in order to ensure that projects reach the grassroots level and are not excessively controlled by local governments;

- iii) projects will be implemented by local co-operative and credit union organizations which have demonstrated a strong commitment to the project and which have given evidence of an effective administration and implementation capability;
- iv) projects will not be designed to foster specific political, religious, or racial objectives.

Small business is the major source of employment and earnings for the urban and semi-urban poor of the Third World. Small firms employing 1-5 workers are the backbone of urban subsistence and the first step in development of tomorrow's established business. Nevertheless, these microenterprises are largely excluded from the technical and financial resources available to their formal sector competitors: trade association support, governmental fiscal incentives, business credit, and specialized marketing, financial, legal, technical and other services.

Credit Co-operatives (credit unions, savings and credit associations, etc.) are the primary financial institutions supplying savings and credit services to the informal sector in Third World countries. Credit unions are found in most developing nations serving a clientele largely without access to other financial services. Unlike the employment-related and consumer finance-oriented credit union industry of the industrialized nations, Third World credit unions are most frequently community-based organizations making loans to members for directly productive and/or employment generating purposes.

In developing countries, individual credit unions give a high priority to productive lending, since the income generated by the microenterprise increases the probability of repayment. A relatively high share of credit union resources are loaned for small business purposes, particularly at the central or wholesale levels. In many credit union movements, small business and agriculture together make up the second largest loan category, after housing and home improvements.

Co-operatives relate well to the essential nature of the Small Scale Enterprise sector, identified by CIDA's recent study on n.g.o.'s and SSE development, "where individualism and entrepreneurship predominate". A co-operative is essentially a group of persons pursuing common economic, social and educational aims by means

of a business enterprise. Although they are both economic and social in their aims, co-operatives are primarily economic and must succeed in business in order to continue at all.

Considerable experience and documentation has been accumulated by Third World and international co-operative institutions to illustrate the impact of production credit programs to small producers. In terms of the purpose of this conference, the following brief case study is offered as an example of micro-enterprise development.

The Livingstone Co-operative Furniture Factory project was initiated by a CUSO co-operant in 1981. The project is located in Livingstone, Zambia, population 80,000. This ambitious project was set up to address a real need and it had achievable objectives. It also encountered some problems requiring modifications, including a better appreciation of co-operative methods, before it reached production success.

In Zambia, a major problem identified by His Excellency, Dr. K.D. Kaunda, the President of Zambia, the Government, and various developmental organizations is the chronic unemployment of Zambia's youth and a lack of skilled craftsmen producing goods in the rural and semi-urban areas. Every year, thousands of young Zambians are unable to continue formal education past grade seven because of a lack of space in secondary schools. Many are also forced out in form III for the same reason. These school leavers do not have enough formal education to compete on the job market and have no trade skills with which to employ themselves.

One type of programme which is highly successful is trades training in the Zambia Technical Trades Institutes and projects which train young men in the craft of carpentry and joinery. The Department of Technical Education within the Ministry of Education constantly struggles with the problem of finding work for carpentry graduates. Some are absorbed in the building trades and some in the manufacturing industry but still many are unable to secure any type of employment at all.

After graduation from T.T.I. (Technical Trades Institute) the apprentice must complete one year of work in the trade in order to obtain a recognized government

certificate of craftsmanship. Without tools of his own and working experience the young apprentice is totally reliant on industry and private building companies that have 'shop tools'. If a graduate is able to find employment, he will continue to be dependent on the employer as he will not be able to employ himself.

The objective of the project was to set up a producer co-operative designed to employ trade school graduates on a one-year basis in order that participants may earn enough capital to purchase a full set of manual tools, get a start in the trade, and complete their first year of employment in order to receive a recognized government certificate of craftsmanship.

To achieve this, upon employment and after a one-month probationary period, the apprentice would be given a complete set of new manual tools and material to build a tool cabinet. During the year of employment, a deduction would be made from his salary to repay the cost of the tools and set aside some money in a separate savings and credit union. Upon completion of the one-year contract the apprentice would become a certified carpenter with his own tools, practical working experience in a co-operative environment and some money saved with which to seek employment or to employ himself in his home area producing goods from local materials affordable to the average consumer.

The project was supervised initially by the CUSO volunteer and managed by a board of directors, representing the participants, structured in line with the rules and laws outlined in the *Zambian Co-operative Act*. Follow-up technical and administrative supervision was to be provided on a regular basis by the Government Department of Marketing and Co-operatives as well as the Ministry of Education and Technical and Vocational Training Department.

The production and day-to-day operation of the factory would be managed by a full-time salaried production manager, who would be a Zambian carpenter with demonstrated skill and experience. This person would be involved in all phases of the project and would be a counterpart to the general manager until the expatriate could be phased out. At the production level, there were to be at least ten carpenters working on a one-year basis.

The project aimed to produce goods at prices considerably lower than those currently retailed, as well as a range of simple hard furnishings and wood products geared for low income families. Also, since the project would produce and retail goods of a simpler unupholstered design, items could be ordered custom made.

An evaluation visit was made by Co-operative Development Foundation staff in March 1982. The acting local manager was in charge since the CUSO manager had returned to Canada due to illness. As the co-operative members were students, they tended to defer to the manager. He and the floor manager, worked out the prices for the articles made by the co-operative. The manager kept the books up to date and took a monthly trial balance. But the books were kept at his house rather than at the co-operative and members did not have a chance to understand the bookkeeping system.

The new acting manager did however initiate a couple of changes. With the members of the co-operative, he worked out a new system for distributing income on a piecework basis. Previously, all members shared equally in the profits. Now, the faster workers received more and the slower workers were encouraged to work harder. Also, the group decided to admit a few new students at a time so that when the first students finished there would not be a great drop in the quality of the products.

In a Zambia Times interview the local manager indicated that the co-op was working on a big order for bunk beds. He said that "The co-operative used to sell some of its products to big shops, but because of mass profiteering through unrealistic prices, it had stopped this. Big shops used to charge astronomical prices on items cheaply bought from us. We felt that it was unfair on the consumers and decided to go it the way we liked it".

However, he had neglected to register the business as a pre-cooperative or to seek affiliation with The Zambia Federation of Co-operatives (ZCF). Without these precautions the co-op was liable for sales tax. Having read the article, the Controller of Customs and Excise stated in the next issue of the Times that he would "send my men to get them".

The co-operative was struggling with some very critical problems. It was becoming increasingly obvious that the method of operation being used and those intended were inappropriate. The idea of having a transitory membership base by channelling students through the co-operative and into self-employment was well intended but unrealistic. The decision to take a new direction and change the method of profit and labour distribution to a system of payment based upon individual productivity has boosted morale and productivity has increased significantly.

A final report on the project in March 1983 indicated that the members had made a strong commitment to the new direction of the co-operative and that the level of expertise of the Board members had increased to a level where all critical functions were handled by the committee. A new pricing structure was devised and there was good participation from all members.

The co-op secured a loan from Oxfam UK to purchase a solar timber seasoning kiln and developed, with the help of their manager, a Timber Sawyers Co-operative. They had undertaken a number of larger contracts and experimented with the local market.

The report also indicated there were still many problems facing the operation of a new small business in Zambia. The problems have almost all been economic in nature. The cash flow problems constantly limited growth. The co-op lived hand to mouth, and each month-end, when salaries and payables were due, was a crisis. Lack of working capital for equipment kept the co-op at a level of near subsistence and in a constant fragile economic state.

In August 1983 a further grant was provided through CDF and CIDA to engage a replacement CUSO co-operant (Mr. Peter Kennedy) for two years and to provide for a vehicle and administration costs. The project was now referred to as Livingstone Co-Operative Small Scale Industries. Its formal name locally was now the Livingstone Co-operative Furniture Manufacturing Society - the first industrial co-operative to be registered in Zambia.

The nature of the co-operant's role has changed too. In an interview in February this year, Mr. Kennedy said that most of his time was "on the road". He had

started working with the members to ensure that all were familiar with bookkeeping and budgeting techniques. However, he soon found that time had to be devoted to establishing positive working relationships for the co-op with the Ministry of Co-operatives, its District Marketing and Co-operative Unit, the ZCF and the Livingstone District Council from whom the co-op rented the property on which the factory was located.

Today there are fourteen worker members who earn K250 (U.S. \$110) per month each. Previously on their own they could anticipate only K35 (U.S. \$15) per month. One of the members co-ordinates purchasing and sales. He is responsible to a three-member pricing committee. Prices for co-op products are considerably less than those offered in retail shops and are of much higher quality (hardwood only) and workmanship. A cabinet for example can be sold for K400 (U.S. \$176) vs. K1,000 (U.S. \$440) by a dealer.

The main continuing problems for this co-op business are cash flow, competition and marketing. Orders are on consignment even with larger customers like the University. Consequently the co-op's money is always out front. An application to ZCF for K20,000 working capital is now under consideration by the Federation.

Necessary building materials must be paid for immediately. All timber is bought wet which means costs of kiln operation and time spent before planning and assembly can begin. Other materials such as glue and plywood are scarce and sometimes of unacceptable quality. Transportation too is a constant and expensive cost. Only "auto-wreck" (reconditioned) trucks are available for sale. The truck must be available for both hauling and delivery as well as for field trips to seek new orders.

As a producer, the co-op faces competition from large mass assembly plants as well as individual artisans who sell direct. Zambia Steel & Building (a parastatal company), ITT International and Buffalo Handles Co. are all producing and distributing similar though higher priced products.

However, the co-op is proving itself to be a reliable supplier of quality work. In addition to a growing business of tables, chairs and cabinets for individuals the co-op has obtained contracts to produce an initial K12,000 (U.S. \$5,280) order from the University of Zambia and library furniture for the Teacher's Training Centre.

The co-op has also started a reupholstering service and provides an individualized, while-you-wait coffin service. The latter has become a steady market locally. The District Council, for example, buys coffins for the families of deceased employees exclusively from the co-op.

The skilled craftsman of the co-op have also proved they can take on custom work. They recently restored and refinished all of the woodwork and trim fittings of the local Livingstone cruise boat Makumbi.

The co-op is now in a position to expand to meet the needs of a growing market. The Southern Provinces Marketing and Co-operative Union has decided to set up six consumer shops which will provide outlets for the products of the furniture co-op - again, on consignment. The local Member of Parliament, who is also Minister of Tourism, has offered the co-op the opportunity to produce exclusively for Government. However, the members are very wary of this "offer" and are more intent on constructing a new and bigger workshop in order to attract more worker-members. Permission to expand has been pending for almost three years.

The CUSO co-operant will be completing his term at the co-op this Fall at which time he will return to Canada. The co-op has reached a stage of competitive self-sufficiency. It has taken longer than originally planned and has evolved in a different manner - but it is a viable micro-enterprise operated by worker-owners on a co-operative basis.

Additional information on this project can be obtained from:

Michael Roberg
Program Manager
Co-operative Union of Canada
237 Metcalfe Street
Ottawa, Ontario
Canada K2P 1R2

Peter Kennedy
Project Manager
CUSO
151 Slater Street
Ottawa, Ontario
Canada K1P 5H5

ANNEXE "H"

SAMPLE 2

Mr. and Mrs. A, garment makers, credit-worthy clients ready
to enter into the "entrepreneurship" stage.

Micro-Enterprise Profile

YES NO

ADMINISTRATION OF CREDIT

1. Has received and repaid credit on a timely basis to program
2. Has received and repaid credit on a timely basis to bank
3. Has applied credit for purposes of working capital
4. Has applied credit for purposes of increased production capacity
5. Has applied credit for purposes of combination of 3 and 4
6. Has applied credit for purposes of business expansion
7. Amount of loan received approaches bank minimum

X	
	X
X	
X	
X	
	X
	X

MOTIVATION FOR BUSINESS GROWTH

8. Has assumed calculated risks in stocking-up, diversifying product
9. Has shown willingness to defer short-term consumption wishes
10. Has shown discipline in separating business and family affairs
11. Actively seeks different types of business assistance

X	
X	
	X
X	

PRODUCTION SKILLS

12. Produces marketable wares
13. Uses raw materials to maximum
14. Uses existing production equipment to capacity
15. Has incorporated new production technology
16. Has sustained increased levels of production sales

X	
	X
	X
	X
X	

MARKETING SKILLS

17. Sells all production
18. Has delivered products on time
19. Has adjusted product to suit market
20. Has succeeded in entering new neighborhood markets
21. Has succeeded in entering new city markets
22. Has succeeded in entering new national markets
23. Has succeeded in entering new export markets

X	
	X
	X
X	
	X
	X
	X

MANAGEMENT SKILLS

24. Knows business receipts and expenditures
25. Knows business profitability
26. Records business receipts and expenditures
27. Records business profitability
28. Calculates unit costs
29. Hires people to fill specific orders
30. Hires, trains and retains employees
31. Uses sub-contractors
32. Has shown increased bargaining skills with suppliers and customers
33. Uses profits to meet urgent family needs
34. Uses profits to sustain increased cash flow of business operation
35. Uses profits to reinvest in business expansion
36. Has acted on daily/weekly business plans
37. Has acted on monthly business plans
38. Has acted on weekly business plans

X	
	X
	X
	X
	X
X	
	X
	X
X	
X	
	X
X	
X	
	X

SAMPLE 3

Mr. D, the cotton-candy maker, a credit-worthy client not ready to enter the "entrepreneurship" stage.

Micro-Enterprise Profile

YES NO

ADMINISTRATION OF CREDIT

1. Has received and repaid credit on a timely basis to program
2. Has received and repaid credit on a timely basis to bank
3. Has applied credit for purposes of working capital
4. Has applied credit for purposes of increased production capacity
5. Has applied credit for purposes of combination of 3 and 4
6. Has applied credit for purposes of business expansion
7. Amount of loan received approaches bank minimum

X	
	X
X	
	X
	X
	X
	X

MOTIVATION FOR BUSINESS GROWTH

8. Has assumed calculated risks in stocking-up, diversifying product
9. Has shown willingness to defer short-term consumption wishes
10. Has shown discipline in separating business and family affairs
11. Actively seeks different types of business assistance

X	
	X
	X
	X

PRODUCTION SKILLS

12. Produces marketable wares
13. Uses raw materials to maximum
14. Uses existing production equipment to capacity
15. Has incorporated new production technology
16. Has sustained increased levels of production/sales

X	
X	
X	
X	
	X

MARKETING SKILLS

17. Sells all production
18. Has delivered products on time
19. Has adjusted product to suit market
20. Has succeeded in entering new neighborhood markets
21. Has succeeded in entering new city markets
22. Has succeeded in entering new national markets
23. Has succeeded in entering new export markets

X	
X	
X	
X	
	X
	X
	X

MANAGEMENT SKILLS

24. Knows business receipts and expenditures
25. Knows business profitability
26. Records business receipts and expenditures
27. Records business profitability
28. Calculates unit costs
29. Hires people to fill specific orders
30. Hires, trains and retains employees
31. Uses sub-contractors
32. Has shown increased bargaining skills with suppliers and customers
33. Uses profits to meet urgent family needs
34. Uses profits to sustain increased cash flow of business operation
35. Uses profits to reinvest in business expansion
36. Has acted on daily/weekly business plans
37. Has acted on monthly business plans
38. Has acted on yearly business plans

	X
	X
	X
	X
	X
	X
	X
	X
	X
X	
	X
	X
X	
	X
	X

Mrs. B, the buricraft manufacturer, an entrepreneurial client
ready to enter the "business management" stage.

Micro-Enterprise Profile

YES NO

ADMINISTRATION OF CREDIT

1. Has received and repaid credit on a timely basis to program
2. Has received and repaid credit on a timely basis to bank
3. Has applied credit for purposes of working capital
4. Has applied credit for purposes of increased production capacity
5. Has applied credit for purposes of combination of 3 and 4
6. Has applied credit for purposes of business expansion
7. Amount of loan received approaches bank minimum

X	
	X
X	
X	
X	
X	
	X

MOTIVATION FOR BUSINESS GROWTH

8. Has assumed calculated risks in stocking-up, diversifying product
9. Has shown willingness to defer short-term consumption wishes
10. Has shown discipline in separating business and family affairs
11. Actively seeks different types of business assistance

X	
X	
X	
X	

PRODUCTION SKILLS

12. Produces marketable wares
13. Uses raw materials to maximum
14. Uses existing production equipment to capacity
15. Has incorporated new production technology
16. Has sustained increased levels of production/sales

X	
X	
X	
X	
X	

MARKETING SKILLS

17. Sells all production
18. Has delivered products on time
19. Has adjusted product to suit market
20. Has succeeded in entering new neighborhood markets
21. Has succeeded in entering new city markets
22. Has succeeded in entering new national markets
23. Has succeeded in entering new export markets

X	
X	
X	
X	
X	
X	
	X

MANAGEMENT SKILLS

24. Knows business receipts and expenditures
25. Knows business profitability
26. Records business receipts and expenditures
27. Records business profitability
28. Calculates unit costs
29. Hires people to fill specific orders
30. Hires, trains and retains employees
31. Uses sub-contractors
32. Has shown increased bargaining skills with suppliers and customers
33. Uses profits to meet urgent family needs
34. Uses profits to sustain increased cash flow of business operation
35. Uses profits to reinvest in business expansion
36. Has acted on daily/weekly business plans
37. Has acted on monthly business plans
38. Has acted on yearly business plans

X	
X	
X	
	X
	X
X	
X	
	X
	X
X	
	X
X	
	X

SAMPLE 5

Mr. and Mrs. Y, the binatog makers, entrepreneurial clients not ready to enter the "business management" stage.

Micro-Enterprise Profile

YES NO

ADMINISTRATION OF CREDIT

1. Has received and repaid credit on a timely basis to program
2. Has received and repaid credit on a timely basis to bank
3. Has applied credit for purposes of working capital
4. Has applied credit for purposes of increased production capacity
5. Has applied credit for purposes of combination of 3 and 4
6. Has applied credit for purposes of business expansion
7. Amount of loan received approaches bank minimum

X	
	X
X	
X	
X	
	X
	X

MOTIVATION FOR BUSINESS GROWTH

8. Has assumed calculated risks in stocking-up, diversifying product
9. Has shown willingness to defer short-term consumption wishes
10. Has shown discipline in separating business and family affairs
11. Actively seeks different types of business assistance

X	
X	
	X
	X

PRODUCTION SKILLS

12. Produces marketable wares
13. Uses raw materials to maximum
14. Uses existing production equipment to capacity
15. Has incorporated new production technology
16. Has sustained increased levels of production/sales

X	
	X
	X
	X
X	

MARKETING SKILLS

17. Sells all production
18. Has delivered products on time
19. Has adjusted product to suit market
20. Has succeeded in entering new neighborhood markets
21. Has succeeded in entering new city markets
22. Has succeeded in entering new national markets
23. Has succeeded in entering new export markets

X	
X	
X	
X	
X	
	X
	X

MANAGEMENT SKILLS

24. Knows business receipts and expenditures
25. Knows business profitability
26. Records business receipts and expenditures
27. Records business profitability
28. Calculates unit costs
29. Hires people to fill specific orders
30. Hires, trains and retains employees
31. Uses sub-contractors
32. Has shown increased bargaining skills with suppliers and customers
33. Uses profits to meet urgent family needs
34. Uses profits to sustain increased cash flow of business operation
35. Uses profits to reinvest in business expansion
36. Has acted on daily/weekly business plans
37. Has acted on monthly business plans
38. Has acted on yearly business plans

X	
	X
X	
	X
	X
X	
	X
	X
X	
X	
X	
	X
	X
	X

APPENDIX II

MEASURES OF PROGRAM COST EFFICIENCY

Program Stage	Key Program Components	Cost-Efficiency Measure	Documentation
CREDIT-WORTHINESS	<ul style="list-style-type: none"> - Character reference check of applicant. - Process loans. - Collect loans. 	Maximum loan repayment rates set against minimum loan defaults and lowest feasible loan transaction costs, made up of staff time and other overheads.	<ul style="list-style-type: none"> - An accounting of staff time and other overhead costs to process and monitor loans. - A record of loan repayments, arrearages, and defaults.
ENTREPRENEURIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Practical entrepreneurial tips in business operation. - Process new loans for business expansion. - Collect loans. 	Changes in family net worth and disposable income set against staff time, other overhead costs including loan defaults.	<ul style="list-style-type: none"> - A client monitoring format that shows income changes by tracking sales, average household expenses, major capital purchases (family/business), inventory purchase and extraneous income to the family. - An accounting of staff time and other overhead costs to process/monitor loans and provide on-site business advisory services. - A record of loan repayments, arrearages, and defaults.
BUSINESS MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Training in business planning/budgeting, unit-costing, record keeping. - Process new loans for business expansion that approach bank minimums. - Collect loans. - Assist in preparation of loan proposals to banks. 	Changes in "bankable" family net worth and disposable income set against staff time, other overhead costs including loan defaults.	<ul style="list-style-type: none"> - A client monitoring format that shows income changes by tracking sales, average household expenses, major capital purchases (family/business), inventory purchase and extraneous income to the family. - An accounting of staff time and other overhead costs to process/monitor loans and provide on-site business advisory services. - A record of loan repayments, arrearages, and defaults.

APPENDIX III

QUESTIONS MIDC MIGHT USE TO COMPARE THE KEY CONTEXTUAL FACTORS OF OTHER MICROENTERPRISE DEVELOPMENT PROGRAMS WITH THOSE OF THEIR OWN

Socio-economic environment

- Is the local economy active or stagnant?
- Does the local social environment encourage or inhibit individual commercial success? In what ways?
- Do public policies promote or inhibit microenterprise among the poor? In what ways?

Participating microentrepreneurs

- Do the participants have prior business experience?
- How long have they lived in the area?
- How are the participants distributed by age, sex and education?
- What are their alternative opportunities to meet family income needs?
- What is their disposition to the risks and disciplines implied in business?

Program objectives:

- Is business growth leading to "bankability" the primary program objective?
- Is stabilizing the income-generating activity the primary program objective?
- Is community development the objective?

Staffing

- What are the staffing options, in terms of education, experience, age, and motivation?
- Are entrepreneurial community leaders available?

Finance

- What sources provide the funds to cover program overheads?
- How much are those funds?
- How reliable are those sources?
- What access has the program to external credit?
- How much credit does the program control and administer itself?